

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
«Бакалавр»

на тему

Особливості організації процесу управління ризиками на
підприємствах ресторанного господарства
(на прикладі кафе «Лабіринт»)

Виконав: студент IV курсу, групи БР-41
Спеціальності 241 «Готельно-ресторанна
справа»

Коваленко Артем Сергійович

Керівник _____ доц. Владимир О.М.
Нормоконтроль _____ доц. Стойко І.І.
Рецензент _____ доц. Кужда Т.І.

Тернопіль – 2023

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Шерстюк Р. П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня

«Бакалавр»

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

студенту

Коваленку Артему Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Особливості організації процесу управління ризиками
на підприємствах ресторанного господарства (на прикладі кафе «Лабіринт»)

Керівник роботи Владимир Ольга Михайлівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «07» березня 2023 року № 4/7-269

2. Термін подання студентом завершеної роботи 12.06.2023

3. Вихідні дані до роботи Матеріали виробничо-господарської діяльності кафе «Лабіринт»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Анотації. Вступ. Теоретичний розділ. Проблемно-аналітичний розділ. Проектно-прикладний розділ. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці. Висновки. Список використаної Літератури. Додатки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Ілюстративні матеріали за змістом бакалаврської кваліфікаційної роботи – 7-12 од.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------------------------------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| <i>Безпека життєдіяльності</i> | | | |
| <i>Основи охорони праці</i> | <i>к.т.н., доц. Окінний І. Б.</i> | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання

07 березня 23 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|--------------------------------|----------|
| 1 | <i>Розділ 1. Теоретичні засади управління ризиками у підприємницькій діяльності</i> | <i>28.03.2023</i> | |
| 2 | <i>Розділ 2. Аналіз процесу управління ризиками кафе «Лабіринт»</i> | <i>27.04.2023</i> | |
| 3 | <i>Розділ 3. Шляхи оптимізації організації процесу управління ризиками на підприємстві кафе «Лабіринт»</i> | <i>26.05.2023</i> | |
| 4 | <i>Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці</i> | | |
| 5 | <i>Висновки</i> | <i>07.06.2023</i> | |
| 6 | <i>Література</i> | <i>09.06.2023</i> | |
| 7 | <i>Графічна частина (ілюстративні матеріали)</i> | <i>12.06.2023</i> | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Студент

(підпис)

Коваленко А. С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Владимир О. М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Коваленко А. С. Особливості організації процесу управління ризиками на підприємствах ресторанного господарства (на прикладі кафе «Лабіринт»)

Кваліфікаційна робота бакалавра (77 с., 2 рис., 5 табл., 52 літ. джерел) за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2023.

Дана бакалаврська робота присвячена розгляду особливостей організації процесу управління ризиками підприємствах ресторанного господарства. У процесі дослідження розглянуто питання теоретико-методичних засад управління ризиками у ресторанній діяльності, досліджено основні види ризиків, характерних для підприємств ресторанної діяльності. У роботі досліджено особливості діяльності кафе «Лабіринт» та основні ризики, з яким воно стикається. З метою оптимізації організації процесу управління ризиками на досліджуваного підприємства запропоновано розробити стратегію управління ризиками в кафе «Лабіринт», а також застосовувати інноваційні заходи як перспективний спосіб мінімізації ризиків діяльності

Ключові слова: ризики, організація процесу управління ризиками, ресторанне господарство, кафе, продуктивність праці, інновації, конкурентоспроможність, обслуговування, технології RFID, інтернет речей (IoT).

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблеми управління ризиками у діяльності підприємств ресторанного господарства шляхом впровадження запропонованих рекомендацій для впровадження у роботу кафе «Лабіринт».

ANNOTATION

Kovalenko A.S. Some features of risk management organization at restaurant business facilities (café “Labirynt” as a case study)

Bachelor's qualification thesis (77 p., 2 fig., 5 tab., 52 lit.) on a specialty 241 «Hotel and restaurant business». – Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2023.

This bachelor's thesis is devoted to the consideration of the peculiarities of the organization of the risk management in restaurant enterprises. In the process of research, the issue of theoretical and methodological principles of risk management in restaurant activity were considered. The main types of risks inherent in restaurant business enterprises were investigated. The thesis examines the peculiarities of the café “Labirynt” and the main risks it faces. In order to optimize the organization of the risk management at the researched enterprise, it is proposed to develop a risk management strategy in the café “Labyrinth”, as well as to apply innovative measures as a promising way to minimize the risks of activity.

Keywords: risks, organization of the risk management, restaurant business, cafe, labor productivity, innovation, competitiveness, service, RFID technologies, Internet of Things (IoT).

The practical significance of the work. The results of the study provide a basis for further research and practical solutions to the problem of risk management in the activities of the restaurant enterprises by implementation the proposed recommendations for implementation in the café “Labirynt”

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| ВСТУП..... | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ | 10 |
| 1.1. Поняття та види ризиків у підприємницькій діяльності | 10 |
| 1.2. Процес управління ризиками підприємницької діяльності | 17 |
| 1.3. Особливості управління ризиками на підприємствах ресторанного господарства | 22 |
| Висновки до розділу 1..... | 27 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ КАФЕ «ЛАБІРИНТ» | 28 |
| 2.1. Загальна характеристика кафе «Лабіринт» та його ризиків..... | 28 |
| 2.2. Особливості організації процесу управління у кафе «Лабіринт» | 40 |
| 2.3. Аналіз фінансових результатів діяльності кафе «Лабіринт» | 44 |
| Висновки до розділу 2..... | 50 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ КАФЕ «ЛАБІРИНТ»..... | 51 |
| 3.1. Рекомендації щодо оптимізації організації та стратегії управління ризиками в кафе «Лабіринт» | 51 |
| 3.2. Інноваційні заходи як перспективний спосіб мінімізації ризиків діяльності кафе «Лабіринт» | 55 |
| Висновки до розділу 3..... | 58 |
| РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ | 60 |
| 4.1. Основи охорони праці в галузі | 60 |
| 4.2. Засади безпеки життєдіяльності на підприємстві | 65 |
| Висновки до розділу 4..... | 70 |
| ВИСНОВКИ | 71 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ | 72 |
| ДОДАТКИ | |

ВСТУП

Актуальність теми. Ризик є невід'ємною частиною людської діяльності. Найбільш загальноприйняте визначення полягає в тому, що ризик це потенційна можливість того, що певна дія призведе до небажаного ефекту. Хоча слово «ризик» має негативну конотацію, небажані наслідки можуть бути як позитивними, так і негативними. У бізнес-секторі ризики мають реальний монетарний та операційний вплив. Кожне підприємство, виходячи на ринок, негласно погоджується нести ризик в рамках ведення бізнесу.

Ризики різняться залежно від сектору, типу організаційної структури та (сприйнятої) серйозності. Експерти, здається, погоджуються з двома широкими типами ризику: диверсифікований та систематичні. Перший тип фірма може хеджувати або передоручити (аутсорсинг); з останнім вона не може і повинна врахувати у бізнес-плані фірми. Обидва види ризику повинні бути враховані в плані управління, але до них застосовуються різні підходи. Нові підприємства, як правило, несуть більш високі ризики для інвесторів.

У нових умовах господарювання проблеми управління ризиками закладів ресторанного господарства займають особливе місце. Багато у чому це пов'язано із соціальними причинами та викликами воєнного стану, підвищенням ролі нововведень у процесі управління ризиками підприємств ресторанного бізнесу.

Для розвитку системи управління ризику ресторанному закладу необхідно перейти від підходу впровадження одиничних управлінських рішень до системного підходу, що передбачає розроблення комплексу взаємопов'язаних управлінських рішень, націлених на оптимізацію ризикової діяльності закладу.

Дослідженню проблем управління ризиками діяльності підприємств ресторанного господарства присвятили свої роботи такі вітчизняні і зарубіжні вчені як Б. Андрушків, В. Архіпов, В. Васюта, Веллана Чарльз, О. Владимир, Вонортас Ніколас, О. Гладчук, Г. Гогіташвілі, Г. Доброта,

П. Дудкін, М. Є. Ігнатова, Кармінська-Белоброва, Є. Карчевські, Ранган Кірти, Б. Коржик, В. Лапін, А. Мазаракі, Л. Малюта, М. Мальська, Л. Мельник, В. Момот, М. Науменко, Г. Островська, В. Паляниця, Н. П'ятницька, Р. Побережний, Б. Погріщук, Ю. Погорєлов, Рівера Мег, І. Стойко, І. Скавронська, А. Тронь, Туччі Лінда, Франк Крейг Джон, Р. Шерстюк, Янг Джан Кім, Адель Хан, Адам Хейс та інші.

Актуальність питань, пов'язаних з підвищенням ефективності організації процесу управління ризиками на підприємствах ресторанного господарства – зумовили тематику даного дослідження.

Зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота бакалавра виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування теоретичних положень, розробка науково-методичних і практичних рекомендацій з удосконалення організації управління ризиками на підприємствах ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено наступні **завдання:**

- розкрити сутність та дослідити види ризиків, характерні для підприємств сфери ресторанного господарювання;
- розглянути особливості управління ризиками на підприємствах ресторанного господарства;
- проаналізувати практичну діяльність кафе «Лабіринт»;
- запропонувати шляхи оптимізації організації процесу управління ризиками на підприємстві кафе «Лабіринт»;
- обґрунтувати доцільність впровадження стратегії управління ризиками на досліджуваному підприємстві;
- надати практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних заходів як перспективного способу мінімізації ризиків діяльності кафе

«Лабіринт».

Об'єкт дослідження – кафе «Лабіринт».

Предмет дослідження – процес управління ризиками на підприємствах ресторанного господарства.

Методи виконання – для вирішення поставлених у роботі завдань використано систему методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій); комплексний аналіз (при дослідженні рівня розвитку підприємства); порівняльний і економічний аналіз (для розрахунку основних показників господарської діяльності).

Інформаційною базою дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані вітчизняних та закордонних періодичних видань, монографічна і інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи бакалавра.

Емпіричною базою є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі і періодичних виданнях, експертні розробки і оцінки українських і закордонних учених, а також аналітичні і власні розрахункові матеріали автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо оптимізації організації процесу управління ризиками на підприємствах ресторанного господарства. Зокрема, у роботі:

- запропоновано оптимізувати організацію та запровадити стратегію управління ризиками на досліджуваному підприємстві;
- з метою вдосконалення обслуговування клієнтів застосувати інноваційні підходи як спосіб мінімізації ризиків.

Практичне значення одержаних результатів. У процесі дослідження запропоновано використовувати на підприємстві сучасні логістичні системи та запровадити стратегію управління ризиками, а також впроваджувати

інновації, наприклад, використання технології RFID для керування запасами; використання розумних пристроїв у кухні, що матиме позитивний вплив на мінімізації ризиків досліджуваного підприємства.

Апробація результатів дослідження Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а також на науково-практичних конференціях:

1. Коваленко А.С., Малуца Л.Я., Сорокопуд Г.І. Економічне становище вітчизняного бізнесу в сучасних умовах воєнного стану // «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу»: Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка (Тернопіль, 18 листопада 2022 року). – Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. – С. 49

2. Владимир О. М., Коваленко А. С. Юридичні ризики, що супроводжують процес відкриття кафе чи ресторану та шляхи їх уникнення // Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку: матеріали XI-ої Всеук. наук.-практ. конф., пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М. Г. Чумаченка., (Тернопіль, 26 травня 2023 р.) – Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. С. 57-58.

3. **Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра.** Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 77 ст.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Поняття та види ризиків у підприємницькій діяльності

У 1990-х роках галузь управління ризиками розширилася й охопила управління фінансовими ризиками, а також ризиками, пов'язаними зі зміною технологій та Інтернет-торгівлею. Починаючи з 2000 року, роль управління ризиками почала ще більше розширюватися, щоб захистити цілі компанії в періоди змін і зростання. Розростаючись, підприємства зазнають швидких змін майже в кожному аспекті своєї діяльності, включаючи виробництво, маркетинг, розподіл і людські ресурси.

Такі швидкі зміни також наражають бізнес на підвищений ризик. У відповідь професіонали з управління ризиками створили концепцію корпоративного управління ризиками, яка мала на меті запровадити програми поінформованості про ризики та запобігання ризикам у всій компанії. Управління ризиками підприємства прагне ідентифікувати, оцінити та контролювати іноді через страхування [9, 23].

Основна мета управління ризиками підприємства полягає у створенні культури управління ризиками в усій компанії для боротьби з ризиками, пов'язаними з ростом і швидко мінливим бізнес-середовищем. Пишучи в «Best's Review», Тім Тонгсон рекомендував власникам бізнесу зробити наступні кроки для впровадження загально-корпоративної програми управління ризиками:

- 1) включити управління ризиками в основні цінності компанії;
- 2) підтримувати ці цінності діями;
- 3) провести аналіз ризиків;
- 4) впроваджувати конкретні стратегії для зменшення ризику;

- 5) розробити системи моніторингу для раннього попередження про потенційні ризики;
- б) проводити періодичні перегляди програми [23, 27].

Також дуже важливо, щоб власник малого бізнесу та топ-менеджери висловлювали свою підтримку зусиллям працівників щодо управління ризиками. Щоб об'єднати різні дисципліни та запровадити інтегроване управління ризиками, життєво важливо залучити керівників вищого рівня. Луїс Раміро Ернандес у своїй праці «Управлінні ризиками» написав: «ці керівники можуть запровадити процеси, які дозволять людям і ресурсам у всій компанії брати участь у виявленні та оцінці ризиків, а також відстежувати дії, вжиті для пом'якшення або усунення цих ризиків» [23].

Діловий світ сповнений невизначеності, ризиків і несподіваних поворотів. Жодна компанія не може повністю контролювати кожен ризик, з яким вона стикається. Іноді можна знати, що чекає попереду, але іноді ні. Незалежно від того, чи ви вперше вирушаєте у невідоме, чи ви досвідчений підприємець, який звик ризикувати невдачею, подолати кризу складно. Долоати перешкоди – це не просто подолати дрібні підводні камені – це знати, як стійко пом'якшувати основні ризики. І найчастіше ви натикаєтесь на ті ризики, яких ви не бачите [23, 11].

Управляти ризиком важко, тобто може бути складно дізнатися, які небезпеки ховаються у вашій організації та як ці ризики вплинуть на щоденну діяльність, не кажучи вже про майбутнє зростання.

Успішний план управління ризиками допомагає організаціям розглянути повний спектр ризиків і оцінити зв'язок між цими ризиками та стратегічними цілями. Ці ризики можуть походити з різних джерел, таких як юридичні зобов'язання, економічна невизначеність, технологічні проблеми та стихійні лиха.

Компанії тепер мають багато ресурсів для вирішення ризикованих ситуацій, наприклад, програмне забезпечення безпеки та оцінки конфіденційності постачальників для керування ризиками кібербезпеки та

інші інструменти для управління фінансовими ризиками.

Управління ризиками – це процес, який організації використовують для виявлення та керування ризиками [2].

Ризик – це малоімовірна подія або умова, яка, якщо вона відбудеться, позитивно або негативно впливає на одну або більше цілей організації.

Кожна організація стикається з ризиками. Чи то фінансовий, екологічний чи технологічний ризик, кожен із них може завдати шкоди бізнесу, якщо ним не керувати належним чином. Ефективна стратегія управління ризиками враховує зв'язок між можливими ризиками та кінцевими цілями.

Ризик виявляє недоліки та слабкі сторони, обмежує наш час і змушує розглядати варіанти. І це добре, тому що це означає, що ми можемо досліджувати наші можливості, випробовувати нові стратегії та вчитися в оточуючих. Ризик дорівнює зростанню, а управління ризиками допомагає визначити, що стоїть на вашому шляху, спонукає вас вирішити ці проблеми та допомагає вам на цьому шляху.

Управління ризиками є важливою частиною діяльності кожної компанії. Оскільки потреби зростають і конкуренція зростає, організації часто недооцінюють ризики та потенційну шкоду, яку вони завдають. Управління ризиками та безперервність бізнесу йдуть рука об руку і стають дедалі важливішими, оскільки компанії охочіше та значніше інвестують у свої ІТ-операції. Ці дві дисципліни часто об'єднують разом, хоча їх слід розглядати окремо.

Управління ризиками підприємства (ERM) – це цілісний підхід до управління ризиками, який наголошує на прогнозуванні та розумінні ризиків у всій компанії. ERM підкреслює необхідність управління позитивним ризиком на додаток до зосередження на внутрішніх і зовнішніх загрозах.

Позитивні ризики – це можливості, які, якщо їх не прийняти, можуть або створити корпоративну цінність, або завдати шкоди організації. Метою будь-якого плану управління ризиками є не усунення всіх ризиків, а радше

захист і створення цінності для організації за допомогою зважених рішень щодо ризиків.

Процес управління ризиками фіксує та управляє виникаючими ризиками та включає нові знання в поточний аналіз ризиків, що відображає динамічний характер проектної діяльності [9, 2].

Чому управління ризиками є важливим? Управління ризиками, можливо, ніколи не було таким важливим, як зараз. Ризики, з якими стикаються сучасні організації, ускладнилися через швидкі темпи глобалізації. Постійно з'являються нові ризики, часто пов'язані з поширеним використанням цифрових технологій. Експерти з ризиків назвали зміну клімату «множником загрози». Можна згадати і про ризики пов'язані із політичною нестабільністю і війною.

Нещодавній зовнішній ризик, який проявився як проблема з ланцюгом поставок у багатьох компаніях – пандемія коронавірусу – швидко перетворився на загрозу існуванню, що впливає на здоров'я та безпеку їхніх працівників, засоби ведення бізнесу, здатність взаємодіяти з клієнтами, а також корпоративну репутацію.

Підприємства швидко адаптувалися до загроз пандемії. Але, в процесі подальшої діяльності, вони стикаються з новими ризиками, включаючи те, як повернути співробітників в офіс і чи слід повернути їх в офіс, що потрібно зробити, щоб їхні ланцюги постачання стали менш вразливими, загроза рецесії та війни в Україні.

Оскільки світ продовжує рахуватися з цими кризами, компанії та їхні ради директорів по-новому дивляться на свої програми управління ризиками. Вони переоцінюють свій ризик і перевіряють процеси ризику. Вони переглядають, хто має бути залучений до управління ризиками. Компанії, які зараз використовують реактивний підхід до управління ризиками – захист від минулих ризиків і зміна практики після того, як новий ризик заподіює шкоду, – розглядають конкурентні переваги більш проактивного підходу [13]. Існує підвищений інтерес до підтримки стійкості, стійкості та гнучкості

підприємства. Компанії також досліджують технології штучного інтелекту та складне управління, ризики та відповідність (GRC) платформи, які можуть покращити управління ризиками [4, 11].

У дискусіях про управління ризиками багато експертів фінансової та нефінансових галузей відзначають, що в компаніях, які жорстко регулюються і чий бізнес пов'язаний з ризиком, управління ризиками є формальною функцією.

Наприклад, банки та страхові компанії вже давно мають великі відділи ризиків, які зазвичай очолює керівник ризиків (CRO), посада, яка все ще є відносно рідкісною за межами фінансової галузі. Більше того, ризики, з якими стикаються компанії, що надають фінансові послуги, як правило, кореняться в цифрах, тому їх можна кількісно визначити та ефективно проаналізувати за допомогою відомих технологій і усталених методів. Сценарії ризику у фінансових компаніях можна моделювати з певною точністю.

«Для інших галузей ризик, як правило, більш якісний, і тому ним важче керувати, що збільшує потребу в обдуманому, ретельному та послідовному підході до управління ризиками» – зазначив аналітик Гартнер Метт Шинкман, який керує практикою корпоративного управління ризиками та аудиту. Програми корпоративного управління ризиками спрямовані на те, щоб допомогти цим компаніям якомога розумніше керувати ризиками [11].

Менеджер з управління ризиками організації несе відповідальність за те, щоб не лише усунути небезпеки для бізнесу, але й те, що він був спроможним досягти своїх цілей. В економічній літературі виділяють шість основних можливих типів загроз для організації.

Фінансовий ризик – цей ризик стосується грошей, які надходять у компанію та виходять із неї, а також можливість несподіваних фінансових втрат. Організаціям потрібне надійне фінансове управління для досягнення своїх цілей і протидії економічним ризикам. Дуже важливо передбачити фінансові ризики, оцінити їхній вплив і підготуватися до реагування на

несприятливі ситуації або їх запобігання [28].

Ризик «комплаєнсу» – державні установи приймають низку галузевих законів, правил, політик і найкращих практик для оптимізації корпоративної діяльності. Недотримання цих вимог може мати значні фінансові та юридичні наслідки для бізнесу, ставлячи під загрозу цілі та діяльність компанії. Проведення аудиту відповідності та досконале розуміння відповідних нормативних актів Управління з охорони праці (OSHA), Агентства з охорони навколишнього середовища (EPA), а також державних і муніципальних установ допомагає зменшити ризики відповідності.

Безпека та ризики шахрайства – зростає потенціал для злому, оскільки все більше споживачів використовують Інтернет і мобільні канали для передачі особистих даних. Порушення даних, викрадення особистих даних і шахрайство з платежами є прикладами того, як цей тип ризику зростає для організацій. Цей ризик не тільки ставить під загрозу довіру та репутацію компанії, але й наражає її на потенційний тягар у разі витоку даних або шахрайства [19].

Репутаційний ризик – розгніваний клієнт, збій продукту, негативна преса чи судовий процес можуть зашкодити іміджу бренду компанії. Останніми роками репутаційний ризик став ще більшою проблемою для бізнесу через зростання соціальних мереж, які пропонують миттєву взаємодію, що ускладнює для компаній контроль іміджу свого бренду. Дуже важливо розуміти небезпеки для вашої репутації та способи їх усунення [27].

Операційний ризик – ризик втрати через невдалі внутрішні процедури, людей, системи та зовнішні події називається операційним ризиком. Глобальні кризи, збої ІТ-систем, витоки даних, шахрайство, людські втрати та судові позови – лише деякі приклади. Ці операційні ризики можуть негативно вплинути на фінансове забезпечення, час та імідж вашої організації, чи то через людей, чи через збої в процесах. Ви можете впоратися з цими потенційними операційними небезпеками, пройшовши навчання та підготувавши план безперервності бізнесу. Обидві стратегії дозволяють

розглянути, що може піти не так, і спланувати резервне копіювання.

Ризик конкуренції – хоча компанія може пам'ятати про конкурентів на своєму ринку, водночас вона може легко не помітити, що пропонують інші компанії, в чому зацікавлені ваші клієнти. Діловий ризик у цій ситуації полягає в тому, що керівник компанії стає настільки задоволеним своїм успіхом і статусом-кво, що перестає шукати можливості для розширення або вдосконалення. Зазвичай клієнти втрачаються через зростання конкуренції, змішаної з відмовою пристосовуватися.

Для кожного ризику необхідно вивчити три рівні знань. Проектні ризики, за визначенням, є незапланованими. Однак це не означає, що вони завжди приховані. Розуміння управління ризиками передбачає знання того, скільки ви знаєте про ризики перед початком процесу.

Ризики класифікуються за трьома категоріями залежно від рівня обізнаності [9, 11].

1. Відомий ризик – це той, який раніше вивчався зацікавленою стороною, колегою по роботі або вами самими. Це може виникнути на етапі планування проєкту або просто згадатися експертом. Вони повинні бути ретельно досліджені та зафіксовані.

2. Невідомий ризик – це ризик, який виник не одразу, але може бути відомий або ідентифікований лише вибраною групою респондентів, наприклад, експертом або спеціалістом. Створюючи стратегію управління бізнес-ризиками, ви повинні витратити деякий час на їх розкриття.

3. Невідомі ризики – це ті ризики, які неможливо реально передбачити, наприклад, загальний збій системи, фінансовий крах або катастрофа. Хоча безглуздо визначати їх усі у своїй стратегії, важливо розуміти, що ви не можете передбачити кожену небезпеку. Але це не означає, що ризиків не існує [9].

1.2. Процес управління ризиками підприємницької діяльності

Управління ризиками, загалом, передбачає розробку підходу та плану управління ризиками, визначення елементів структури управління ризиками та надання порад щодо дій, практичних методів і технологій для виконання кожного елемента [36].

Налаштування та впровадження процесу управління ризиками подібне до встановлення пожежної сигналізації. Хоча ви сподіваєтеся, що сигнал сповіщення ніколи не спрацює, проте ви готові впоратися з невеликими незручностями зараз в обмін на безпеку в майбутньому.

У багатьох сферах знань у галузі управління ризиками докладно описано, що підприємства повинні робити, щоб зменшити ризик.

Одним із найвідоміших джерел є стандарт ISO 31000, встановлений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO). ISO рекомендує п'яти-етапний підхід до управління ризиками, який може застосувати будь-який тип компанії (рис.1.1).



Рис.1.1. П'яти-етапний підхід до управління ризиками компанії [9]

Етап ідентифікації. Перший крок направлений на визначення потенційних небезпек. Щоб перевірити, що може піти не так, потрібно спочатку перевірити, що має піти добре. Необхідно розпочати із перегляду

своїх цілей і завдань, а також численних ресурсів або активів, які дозволяють це зробити. Практики ризику часто використовують підхід «зверху вниз» або «знизу вгору», коли розглядають, що може перешкодити таким цілям.

Низхідний підхід критично оцінює важливу (основну) діяльність, яка не повинна бути скомпрометована, наприклад, транзакції з продажу в магазині або складальні лінії на фабриці. Також цей підхід забезпечує визначення ситуацій, які можуть загрожувати цим операціям.

Для підходу «знизу вгору» фахівці з ризиків досліджують кілька відомих джерел загроз, таких як атаки програм-вимагачів або економічні спади, і розглядають їхній вплив на бізнес.

Передбачення потенційних проєктних ризиків не повинно призвести до загибелі вашого бізнесу. Виявлення ризиків є зразковим процесом для всієї вашої команди. Використовуйте сукупний досвід і знання всієї вашої команди. Попросіть кожного визначити небезпеки, з якими вони стикалися особисто або про які можуть знати більше. Ця техніка сприяє спілкуванню та між функціональному навчанню.

Ризики – це будь-яка невизначеність, яка впливає або зачіпає цілі. Чим більший ефект загрози, тим більший пріоритет. Пріоритетне обстеження відбувається на наступних етапах, але спочатку важливо оцінити різні елементи ризику, щоб побудувати вимірний сценарій.

Етап аналізування. Як зазначалося раніше, ризик викликає занепокоєння, лише якщо він впливає на бізнес. Другий етап у процесі управління ризиками полягає у визначенні ймовірності того, що ризик матеріалізується та матиме суттєвий ефект.

Аналіз ризику пов'язаний з обчисленням ймовірності виникнення ризикової події та оцінкою тяжкості наслідків, якщо вона відбудеться. Хоча, як правило, вплив має негайний ефект і тому можуть бути додаткові довгострокові наслідки. Відтак дуже важливо враховувати ці змінні в розрахунках.

Аналіз ризиків також допомагає визначити рівні пріоритету кожного

ризик, щоб ресурси для пом'якшення не розподілялися ні з надлишком, ні у недостатньому обсязі на наступному етапі. Це допомагає командам з управління ризиками визначитися на чому слід зосередитися передусім. Оцінюючи кожен вразливість, враховуються такі факти як: потенційні фінансові втрати для компанії, пожертвований час і масштаб впливу.

Наприклад, припустимо, що працівник втратив свій ноутбук, на якому зберігаються записи пацієнтів, клієнтів тощо. Це миттєва втрата майна, але втрата цих даних пацієнта може призвести до штрафів, судового розгляду та шкоди репутації, що значно перевищує вартість втраченого гаджета.

Ризик-менеджери повинні враховувати час у розрахунках аналізу ризиків. Системи фінансової звітності часто вважаються вирішальними, але вимоги до їх цілісності та доступності є критичними під час податкового сезону. Іншим часовим аспектом, який слід вивчити, – це частота виникнення ризику.

Етап розстановки пріоритетів. Оцінити та визначити пріоритетність кожного ризику можна за допомогою теплової карти ризиків (рис.1.2). Теплова карта ризиків корисна, оскільки вона візуально відображає характер і вплив ризиків підприємства. Цю діяльність найкраще розвивати у партнерстві з вищим керівництвом.

Карти ризиків є найбільш ефективними тоді, коли фірми правильно оцінюють численні групи ризиків, з якими вони стикаються, різні небезпеки всередині кожного класу, а також їх потенційну ймовірність і вплив на бізнес.

Карта ризиків

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-------------------|---------------------|-------------------|-----------------|--------------|
| Вплив | Катастрофічний (5) | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | Значний (4) | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | Помірний (3) | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | Низький (2) | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | Несуттєво (1) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | Неймовірно (1) | Дистанційний (2) | Періодично (3) | Ймовірно (4) | Часті (5) |
| | | Ймовірність | | | | |

Рис. 1.2. Теплова карта ризиків [9]

Розробляючи карти ризиків, компанії повинні враховувати ряд факторів, зокрема:

- Точні системи та бізнес-активи, вразливі до різних ризиків.
- Характер впливу кожного ризику на бізнес (монетарний, операційний, репутаційний тощо).
- Чи існує відповідний рівень збитку, і якщо так, то який розмір збитку може витримати підприємство.
- Поточний внутрішній контроль і будь-які нові заходи, які будуть встановлені.
- Ризико-стійкість і ризик-апетит компанії.

У той час як початкове визначення пріоритетів ризиків може ґрунтуватися на поєднанні можливостей і ефектів, на остаточний рейтинг впливають елементи, важливі для зацікавлених сторін. Наприклад, якщо поточне керівництво компанії вважає, що довіра клієнтів є життєво важливою цінністю, ризики, які впливають на споживачів, є пріоритетними. Ретельно вивчаючи кожен ризик, компанія може виявити будь-які

повторювані труднощі в рамках проєкту та краще оптимізувати стратегію управління ризиками для майбутніх проєктів.

Етап «лікування». Будь-який ризик необхідно зменшити або усунути в максимально можливій мірі. Це досягається шляхом налагодженні співпраці з експертами в тій сфері, де існує ризик. Цей етап також відомий як планування реагування на ризик.

Під час цього етапу підприємство оцінює свої ризики з найвищим рейтингом і розглядає або коригує їх для досягнення прийняттого рівня ризику. На цьому етапі розробляються стратегії зменшення ризиків, профілактичні заходи та плани на випадок непередбачених ситуацій. Після завершення додаються стратегії обробки ризиків для найбільш критичних або найвищих ризиків до реєстру ризиків проєкту.

Під час розробки стратегії пом'якшення наслідків ризику слід враховувати такі аспекти як:

- Додаткова обробка не потрібна, якщо ризик уже знаходиться на прийнятному рівні на основі схильності до ризику організації.
- Передача частини ризиків іншій компанії, наприклад, страховій компанії або зовнішньому постачальнику послуг.
- Суттєве обмеження ймовірності або впливу кожного ризику до прийняттого стандарту із використанням різних засобів управління, технологічних та адміністративних засобів контролю ризиків.
- Якщо жодна з цих стратегій реагування на ризик не може бути використана, менеджери ризику повинні запобігти ризику, усунувши операції або ситуації, які могли б уможливити сценарій, що розглядається.

Дуже важливо переконатися, що використовувані процедури є ефективними та економічно ефективними. Ресурси, виділені для лікування ризику, повинні бути пропорційними активам, що знаходяться під охороною.

Етап моніторингу. Навіть після завершення кожного етапу необхідно відстежувати та контролювати продуктивність, щоб гарантувати, що ризики

залишаються у встановлених межах, визначених керівництвом організації. Фактори ризику, ціни на активи та переваги зацікавлених сторін можуть швидко змінюватися.

Етап моніторингу ризиків включає оцінку стану ризиків, оцінку ефективності впроваджених методів пом'якшення та взаємодію з відповідними зацікавленими сторонами. Водночас, моніторинг ризиків має відбуватися на всіх етапах процесу управління ризиками.

Важливим компонентом моніторингу є забезпечення того, щоб менеджери та керівники вищої ланки отримували інформацію про прогрес у досягненні цільових показників ризику та події, які можуть вплинути на компанію. Оскільки різні команди в компанії вживають заходів для виявлення, оцінки та реагування на ризики, результати впливають на наступну ітерацію та покращують її.

Ефективна комунікація між зацікавленими сторонами та членами команди має вирішальне значення для постійного моніторингу загроз. І хоча може здатися, що компанія «пасе котів», відстеження цих коливань цілей є важливим, оскільки її стратегія управління ризиками та реєстр ризиків проєкту залишаються на місці.[9, 11]

1.3. Особливості управління ризиками на підприємствах ресторанного господарства

Ризик – це те, що означає бути підприємцем! Підприємець знаходить незадоволені потреби або створює щось нове і незвичайне. Потім відкриває вітрину магазину, кафе, ресторану або веб-сайт, наполегливо просуває його та чекає на клієнтів. Якщо було проведено правильні дослідження, то незабаром клієнти відвідуватимуть даний заклад і витратять свої гроші.

Це хороша теорія, але криза COVID-19 перевернула ряд моментів у бізнесі – багато речей, які були передбачуваними, тепер невизначені та

ризиковані. Виявлення критичних зон ризику та рішень, дозволить захистити бізнес від негативних наслідків. Зрештою, все це впливає з фінансових проблем.

Несподівані перерви (паузи), які зупиняють або затримують бізнес зумовлені різними причинами, зокрема це:

- Блокування через пандемію, повені, шторми, пожежі чи місцеві надзвичайні ситуації – незабаром це переходить у проблеми з грошовими потоками.
- Поломка обладнання – втрата охолодження або вихід з ладу важливого обладнання, наприклад, кавоварки.
- Непідготовлений персонал спричиняє поломку обладнання або втрату запасів через погану підготовку чи забруднення.
- Недотримання правил ліцензування алкогольних напоїв і харчових продуктів, що призводить до штрафів або тимчасового закриття.

Який ваш «план Б», якщо трапиться аварія чи надзвичайна ситуація? Це може бути все: від наявності дублікатів обладнання до організації списку викликів персоналу для сповіщення про альтернативні плани. Якщо ви перебуваєте в зоні, схильній до затоплення, подивіться, що може статися, якщо вода потрапить у ваш ресторан. Якщо пожежа є загрозою, то який стан засобів захисту? Якщо поведінка персоналу є проблемою, буде потрібно краще його навчати та забезпечити доступ до посібників з експлуатації.

Технічне обслуговування та оновлення обладнання є важливими для захисту від несподіваної несправності – профілактичне технічне обслуговування дешевше в міжсезоння (наприклад, перевірка охолодження взимку), а іноді дешевшим варіантом є заміна обладнання на нове або сертифіковане вживане. Хороші відносини з ремонтними службами будуть оправданими, особливо в неробочий час. Слід перевірити всі пункти «Ремонт і технічне обслуговування» у звіті про прибутки та збитки, адже старе обладнання може коштувати напрочуд дорого.

Ризики, пов'язані зі співробітниками:

- Втрата ключової особи (кухаря або менеджера)
- Персонал не може прийти на роботу через проблеми з транспортом або надзвичайні ситуації
 - Персонал не в змозі впоратися з вимогами клієнтів і послугами.
 - Неможливо найняти персонал через нестачу робочої сили – збій, спричинений обмеженою імміграцією або нестачею в регіонах.
 - Труднощі для персоналу через обмеження громадського транспорту та відсутність паркування.
 - Переслідування, що призвело до судового позову, негативного розголосу або втрати хорошого персоналу.
 - Тривалий робочий день ключових співробітників призводить до вигорання, низької продуктивності або звільнення.
 - Проблеми, пов'язані з COVID, спричиняють відсутність персоналу через хворобу або карантин.
 - Неправильна виплата заробітної плати, що призводить до штрафів і заборгованості для постраждалих працівників. Це також може призвести до ризику для репутації, якщо його оприлюднити [9, 3].

Немає єдиного рішення для цього широкого кола проблем, але вони підкреслюють важливість наявності надійних систем управління людьми. Це починається з сильної культури залучення та утримання найкращого персоналу, а також повинні бути надійні системи набору, складання списку, нарахування заробітної плати, комунікації та системи управління командою. Існує широкий спектр недорогих цифрових рішень, які дозволяють виконувати ці завдання, відстежувати витрати та зробити управління персоналом більш передбачуваним.

Регулярні консультації з персоналом допоможуть покращити «м'якші» системи, такі як обслуговування клієнтів, продажі, управління репутацією та плинність персоналу – проблеми тут можуть призвести до збільшення витрат

або зменшення доходу.

Ризики, пов'язані з їжею, алкоголем, приготуванням їжі та обслуговуванням:

- Неправильне зберігання або приготування їжі, що спричиняє хворобу чи отруєння.
- Неналежне очищення та санітарія, що призводить до втрати запасів і проблем з безпекою харчових продуктів.
- Харчова алергія не сприймається серйозно, що призводить до скарг клієнтів або надзвичайних ситуацій.
- Нечесні працівники, які крадуть готівку, їжу чи алкоголь.
- Марнотратна робота, яка спричиняє втрату їжі, алкоголю та інших запасів.
- Невідповідна система пожежогасіння, що призводить до пожежі та втрати обладнання або всієї будівлі.
- подача надмірної кількості алкоголю клієнтам, що призводить до пошкодження майна або нещасних випадків – компанія може нести відповідальність за свої дії.
- Проблеми із відображенням бронювання, що спричиняє втрату продажів і надмірну кількість персоналу.

Багато проблем пов'язаних із псуванням харчових продуктів виникають через неналежне охолодження – морозильні камери та холодильники слід регулярно перевіряти. Цифрові системи моніторингу дуже недорогі та захищають 24/7. Регулярні перевірки запасів допомагають зловити злодіїв, а відеоспостереження є хорошим вкладенням. Деякі системи протипожежного контролю вимагаються згідно із страховим полісом, наприклад, очищення витяжки та витяжної труби. Крім того, персонал потребує навчання швидкої реакції на невеликі пожежі на плиті чи фритюрниці – зазвичай паніка бере верх, а здоровий глузд забувається.

Тому страхування завжди було оптимальним рішенням для розподілу

ризик з третьою стороною в обмін на сплату премії. Але багато страхових полісів виключають ризики, пов'язані з припиненням діяльності через несподівані події, такі як COVID-19, поломка обладнання, повені та пожежі. Особливо, якщо підприємство перебуває в місцевості, де це ймовірно станеться, наприклад, поблизу чагарників або на низині біля річки. Якщо поліс доступний, то власник компанії буде зацікавлений у збалансуванні премії з ймовірною вартістю втрати та перерви [3].

Якщо підприємство не може виміряти свої ризики, то воно не зможе їх виправити. Різні форми прояву та оцінки ризиків використовуються по-різному в кожній сфері ділової активності. Однак для управління ризиками вимірювання є життєво важливим. Щоб зменшити ризик, спочатку потрібно зрозуміти, наскільки великим є ризик і чим він загрожує. І якого роду ризик? Де зосереджений цей ризик? Як давно він існує, і як скоро його можливо мінімізувати? Що стосується ресторанів та кафе, громадська безпека є найбільшою проблемою. Крім того, для ресторанів чи кафе будь-якого розміру часто буває важко оцінити, наскільки ризик є доцільним, а який занадто небезпечним.

Ніхто ніколи не зможе викоренити ризик. Власний ресторан чи кафе – це ризикований бізнес. Однак винагорода значно переважає ризики; і тому ресторанний бізнес процвітає. З огляду на це, розуміння ризику дозволяє власникам ресторанів чи кафе створювати шляхи до успіху, які віддають перевагу здоровому середовищу та заздалегідь планують ризикові «нерівності», які можуть виникнути на цьому шляху.

Часто співпраця з іншими учасниками дозволяє кафе і організаціям виявити потреби та підвищений ризик, які вони могли б не помітити або проігнорувати. Незалежно від того, чи йдеться про охорону приміщень чи домагання на робочому місці, інвестиції в оцінку ризиків можуть бути спрямовані на зони ризику, щоб ресторани могли не відставати від швидких графіків, які вестимуть до їх успіху.

Висновок до розділу 1

Ризики неможливо повністю усунути незалежно від стратегії. Проте, виявлення і контроль над ідентифікованими ризиками з великим негативним впливом може принести менше збитків, ніж неконтрольовані ризики. Тому ефективний менеджер використовує стратегію управління ризиками, щоб зменшити або уникнути збитків, спричинених ризиками. Активне управління ризиками може приносити довгострокову вигоду компанії, проявляючись у зниженні витрат, покращенні ефективності внутрішніх процесів або скасуванні непотрібного страхування.

Особа, яка приймає рішення, повинна бути готова взяти на себе додаткові витрати, пов'язані з бізнесом, або зменшити ризик і, отже, збитки, які вони можуть понести. Управління ризиками повинно базуватися на емпіричних доказах та використовувати методики з чіткими та вимірними цілями.

Застосування прийомів і методів управління ризиками повинно бути основою для обґрунтування і використання фінансової стратегії підприємства. Дії повинні включати виявлення елементів, що можуть стати причиною ризиків, оцінку ймовірності їх виникнення, прогнозування каналів впливу і встановлення заходів захисту

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ КАФЕ «ЛАБІРИНТ»

2.1. Загальна характеристика кафе «Лабіринт» та його ризиків

Підприємство ФОП «Малицький І.В. Кафе «Лабіринт» є фізичною особою, яка створена та діє згідно з Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, інших нормативно-правових актів, прийнятих відповідно до законодавства України. Кафе «Лабіринт» набуло статусу фізичної особи з 02.02.2023р. Підприємство здійснює свою діяльність в Україні, згідно Статуту та відповідного законодавства України, має самостійний баланс, рахунок в банку, печатку, штампи та бланки зі своїм найменуванням, знаки для товарів і послуг, фірмове найменування, які затверджені директором підприємства Малицьким Ігорем Васильовичем та реєстровані згідно з чинним законодавством. Місцезнаходження фізичної особи – вулиця Степана Бандери, будинок 10, м. Червоноград Львівської області, Підприємство було засновано 03.10.1995 року, а реорганізація відбулася 02.02.2023 року.

Кафе «Лабіринт» – це ресторанний заклад, який здійснює проведення різних заходів (дні народження, весілля, банкетів, ювілеїв). Підприємство здійснює свою діяльність лише в Україні (Додаток А).

Основні напрями діяльності в кафе включають:

1. Приготування та подачу їжі: Кафе займається приготуванням українських страв і напоїв для клієнтів. Це може включати сніданки, обіди, вечери, десерти та напої.

2. Обслуговування клієнтів: Кафе забезпечує якісне обслуговування клієнтів, включаючи прийом замовлень, подачу їжі, розрахунки та вирішення запитань або проблем.

3. Створення приємної атмосфери: Кафе створює затишну та приємну атмосферу для клієнтів, зручність сидіння, приємне освітлення та приємну музику.

4. Управління запасами та постачання: Кафе веде облік продуктів та інгредієнтів, замовляє необхідні товари, контролює якість та вчасність поставок.

6. Забезпечення гігієни та безпеки: Кафе дотримується стандартів гігієни та безпеки харчових продуктів, забезпечує чистоту приміщення, використання безпечних інгредієнтів та належне зберігання продуктів.

7. Управління персоналом: Кафе займається наймом, навчанням та керуванням персоналом, включаючи кухарів, офіціантів та інших співробітників [41].

Це лише загальний огляд основних напрямів діяльності в кафе «Лабіринт». Права підприємства:

1. Підприємство самостійно володіє та користується своїми об'єктами власності.

2. Право власності підприємства охороняється законом.

3. Збитки, заподіяні закладу його членами та іншими громадянами, державними підприємствами, установами, організаціями, іноземними організаціями підлягають відшкодуванню.

4. Майно та інші цінності піддаються страхуванню на добровільних засадах та умовах в порядку встановленого законодавства України.

Місія організації – це виражене словесно, основне соціально значуще, функціональне призначення організації в довгостроковому періоді. Як правило, організація при розробці своєї місії підкреслює саме соціальний характер свого призначення для суспільства. Місія кафе «Лабіринт» – це задоволення потреб сучасної людини в їжі і відпочинку, гарного проведення часу, максимум уваги кожному гостю з тим, щоб його перебування було приємним, комфортним і розкішним [40, 42]. Загальна характеристика кафе «Лабіринт» подана в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика кафе «Лабіринт»

| № | Показник | Характеристика |
|----|---|---|
| 1 | Тип підприємства | Кафе «Лабіринт» |
| 2 | Розмір націнки | 100% |
| 3 | К-сть місць | 110 |
| 4 | Характеристика виробництва | З повним виробничим циклом |
| 5 | Асортимент продукції | Широкий |
| 6 | Форма обслуговування | Обслуговування офіціантами |
| 7 | Види меню | Меню з вільним вибором страв Банкетне меню |
| 8 | Режим роботи | Тривалість робочого тижня: 7 днів на тиждень; Тривалість робочого дня: з 9.00 до 22.00 |
| 9 | Контингент споживачів: | Службовці; студенти та молодь; бізнесмени |
| 10 | Адреса | м. Червоноград, вулиця Степана Бандери, 10 |
| 11 | Склад приміщень: -приміщення для споживачів; -виробничі приміщення; -складські приміщення. | 2 зали, туалетні кімнати Гарячий цех; м'ясо-рибний цех, приміщення для миття столового та кухонного посуду, сервізна Охолоджувальні камери: м'ясо-рибна, молочно-жирова |

Культура обслуговування в кафе «Лабіринт» відіграє важливу роль у досягненні успіху та зменшенні ризиків. Якість обслуговування має безпосередній вплив на задоволення клієнтів, репутацію кафе та його ефективність. Задоволені клієнти повертаються, рекомендують кафе та залишають позитивні відгуки, що зменшує ризик втрати клієнтів та збільшує кількість нових. Культура обслуговування також впливає на репутацію кафе, управління конфліктами та мотивацію працівників. Забезпечення навичок

управління конфліктами та вирішення скарг допомагає запобігти негативним ситуаціям та втраті репутації. Задоволені та мотивовані працівники знижують ризик помилок та незадоволення клієнтів. В цілому, культура обслуговування сприяє успіху кафе через задоволення клієнтів, позитивну репутацію та ефективне управління ризиками.

Культура обслуговування для даного підприємства – це уміле задоволення потреб клієнтів і співробітників та стиль роботи керівництва. Найдієвіший і ефективний спосіб створення культури обслуговування полягає в тому, щоб встановити стандарти обслуговування, навчити персонал, контролювати постійне і неухильне виконання стандартів обслуговування [40].

Адміністрація кафе «Лабіринт» забезпечує оптимальну роботу з гостями, застосовуючи наступні заходи:

1. Надання постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
2. Дотримується вимог санітарних та інших служб;
3. Контролює діяльність всіх служб кафе;
4. Швидко реагує на проблеми клієнтів;
5. Продовження розвитку та просування українського сервісу [42].

Підхід до обслуговування клієнтів містить в собі п'ять основних принципів:

- аналіз ситуації з позиції клієнта з урахуванням його точки зору;
- ввічливість персоналу, що відповідають правилам етикету;
- створення у клієнта відчуття психологічного комфорту;
- вияв поваги до клієнта;
- принцип справедливості у всьому [27].

Не варто забувати, що підприємства індустрії гостинності, єдині в своєму роді підприємства, де постійно відбувається процес взаємодії між обслуговуючим персоналом та споживачами послуг. Високий рівень професійної культури дозволяє сформувавши в гостя позитивне враження від перебування в закладі харчування та бажання повернутися ще раз саме сюди.

У роботі діють в основному ті ж норми поведінки, що й в побуті [17].

Ввічливість – це не проста формальність, ця якість є основою, завдяки якій формується позитивний імідж підприємства. Працівник кафе повинен виховувати в собі стриманість, тобто вміння керувати своїми емоційними реакціями, не допускаючи розвиток негативних емоцій під впливом різних характерів, що зустрічаються йому при роботі з клієнтами.

Система навчання нового персоналу та підтримки достатнього рівня професійних навиків решти працівників має бути побудована досить ретельно. Допомагає в підтримці високої професійної культури персоналу кафе систематичне проведення тренінгів [8].

Отже, професійна культура – це збірне поняття, котре включає в себе культуру спілкування, культуру поведінки, культуру обслуговування, корпоративну культуру, бездоганний зовнішній вигляд [27]. Все це дозволяє повністю розкрити особистість працівника, його можливості.

Підприємство ресторанного господарства кафе «Лабіринт» має ряд особливостей. Якщо більшість підприємств інших галузей обмежуються виконанням лише однієї або двох функцій, наприклад, підприємства харчової промисловості здійснюють функцію виробництва, підприємства торгівлі – реалізацію продукції, то підприємство ресторанного господарства кафе «Лабіринт» виконує три взаємопов'язані функції:

- виробництво кулінарної продукції;
- реалізацію кулінарної продукції;
- організацію її споживання [40].

Продукція, що виготовляється підприємством, має обмежені терміни реалізації. Так, при масовому виготовленні гарячі страви готуються на 2-3 години реалізації, а холодні – на одну годину. Це вимагає випуску продукції партіями, в міру їх споживання [17].

Асортимент продукції, який виготовляє кафе «Лабіринт», дуже різноманітний; для його приготування використовуються різні види

сировини. Різноманітність продукції, що випускається, дозволяє більш повно задовольняти попит споживачів, проте ускладнює організацію виробництва: багато видів сировини потребують особливих умов зберігання, різних приміщень для механічної та кулінарної обробки [17].

Різноманітність виробів залежить від характеру попиту і особливостей обслуговуваного контингенту, його професійного, вікового, національного складу, умов праці, навчання та інших чинників.

Режим роботи кафе «Лабіринт» залежить від режиму роботи обслуговуваних ними контингентів споживачів промислових підприємств, установ, навчальних закладів. Це вимагає від підприємства особливо інтенсивної роботи в години найбільшого потоку споживачів – в обідні перерви, зміни [43].

Попит на продукцію ресторанного господарства, як правило, значно змінюється за порами року, днями тижня і навіть протягом доби. В літній період підвищується попит на страви з овочів, прохолодні напої, холодні супи. З позиції маркетингу кожне підприємство повинне аналізувати і вивчати ринок збуту, від цього залежить асортимент продукції, що випускається, і способи обслуговування [42].

Для виробництва продукції або виконання тієї чи іншої стадії технологічного процесу на підприємстві організують такі цехи: заготівельні (овочевий, м'ясо-рибний); доготовочні (гарячий, холодний); спеціалізований (кондитерський). В кожному цеху організуються технологічні лінії. Технологічною лінією називається ділянка виробництва, оснащений необхідним обладнанням для певного технологічного процесу. Крім цехів на виробництві є допоміжні приміщення: мийна столового посуду, мийна та комора тари тощо. Співвідношення окремих підрозділів підприємства (цехів, відділень, допоміжних приміщень) визначають структуру виробництва. На даному підприємстві встановлена цехова структура, при якій для розмежування різних технологічних процесів за видами оброблюваного сировини і способам кулінарної обробки цеху

виділяються умовно [3, 40].

Важливим фактором успішної роботи цехів є правильна організація робочих місць. На підприємстві з цеховою структурою виробництва організуються універсальні робочі місця, де здійснюється декілька неоднорідних технологічних операцій. У кожному виробничому цеху організують кілька робочих місць, розташованих за ходом технологічного процесу. Кожне робоче місце повинне бути забезпечене достатньою кількістю інструментів, інвентарю та посуду. Посуд та інвентар підбирають відповідно до норм оснащення [41].

Кафе прагне до організації роботи, що забезпечує високу якість обслуговування та задоволення потреб наших клієнтів. Ось опис організації роботи у нашому кафе:

- **Замовлення та обслуговування:** Співробітники кафе надають привітний та професійний сервіс клієнтам. Вони приймають замовлення швидко та точно, надають рекомендації щодо страв та напоїв, а також стежать за тим, щоб гості отримували свої замовлення вчасно.
- **Кулінарний відділ:** Кухарі кафе мають високий рівень майстерності і готують страви зі свіжих та якісних продуктів. Вони дотримуються встановлених рецептів та стандартів якості, а також забезпечують своєчасну готовність страв для сервірування.
- **Управління запасами:** Кафе веде систематичний облік товарів та інгредієнтів, щоб уникнути нестачі або переплати.
- **Чистота та санітарія:** Кафе надає велику увагу чистоті та санітарним нормам. Персонал регулярно прибирає та дезінфікує кухню, зону обслуговування та санвузли. Також дотримується всіх вимог щодо зберігання продуктів та організації сміттового відведення [41].
- **Гнучкість та адаптація:** Кафе завжди відкритий до змін і стежить за потребами та побажаннями своїх клієнтів. Кафе готове адаптувати своє меню, години роботи та сервіс, щоб задовольнити різні запити та смаки.

- Комунікація: Кафе підтримує ефективну комунікацію всередині команди, а також з нашими клієнтами. Кафе відкрите до отримання зворотного зв'язку та пропозицій від клієнтів, щоб постійно покращувати свої послуги.

- Весь персонал проходить навчання та підвищення кваліфікації, щоб забезпечити високий рівень обслуговування та задоволення потреб наших клієнтів. Також прагне до того, щоб кожен гість почувався комфортно та приємно у нашому кафе «Лабіринт» .

Наступним чинником успішної роботи в цеху є правильна організація праці працівників цеху. До основних вимог організації праці на виробництві можна віднести: правильне складання виробничої програми з урахуванням специфіки продукції, що виготовляється, виробничої потужності цеху, чисельності та кваліфікації працівників; чіткий розподіл обов'язків між працівниками відповідно до їх кваліфікації; правильний облік руху продукції і своєчасна звітність про виконану роботу [40].

Виробничі приміщення розташовуються в кафе в наземних поверхах і орієнтуються на північ і північний захід. Висота виробничих приміщень є не менше 3,3 м. Стіни на висоту 1,8 м від підлоги облицьовують керамічною плиткою, інша частина покрита світлою клейовою фарбою, що покращує умови санітарної обробки. У виробничих приміщеннях створений оптимальний мікроклімат (температура, вологість, швидкість руху повітря). Оптимальна температура в заготівельних та холодному цехах 16-18°C, а в гарячому 23-25°C. Відносна вологість повітря в цехах 60-70 % [17].

Дані мікрокліматичні умови в кафе створюються шляхом влаштування припливно-витяжної вентиляції. У цехах обов'язково передбачено природне освітлення, щоб не виникала стомлюваність працівників і щоб запобігти травматизму. Виробничі приміщення мають підведення гарячої і холодної води до мийних – ванн, електрокип'ятильника, харчоварочних котлів. Каналізація забезпечує видалення стічних вод при експлуатації ванн,

варочних котлів [17].

Кафе «Лабіринт» надає, окрім послуг харчування, багато інших, наприклад, з організації та обслуговування свят, сімейних обідів, дозвілля, прокату посуду тощо.

Основними ризики, які супроводжують діяльність досліджуваного кафе «Лабіринт» є:

Конкурентні ризики: ринок кафе є досить конкурентним, тому кафе може стикнутися з труднощами щодо залучення клієнтів та збереження конкурентної переваги (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика основних конкурентів підприємства кафе «Лабіринт»

| № п/п | Назва кафе/ресторану | Місце розташування | Цінова категорія | Кухня | Особливості | Мови |
|-------|-----------------------|-------------------------|------------------|------------|--|---------|
| 1 | Cafe Arlette | проспект Шевченка, 5а | Вища | Італійська | цей ресторан пропонує класичну італійську кухню з акцентом на тосканські страви. Особливістю закладу є просторий зал з дерев'яними меблями, що створює атмосферу затишку та комфорту | UA, ENG |
| 2 | Granat grill and wine | вулиця Василя Стуса, 14 | Середня | грузинська | цей ресторан спеціалізується на грузинських стравах та винах з різних регіонів Грузії. Особливістю закладу є жива музика та національний інтер'єр. | UA |

Продовження табл. 2.2

| | | | | | | |
|---|---------------------|-------------------------------|------------------------------------|------------|---|------------|
| 3 | Кафе «Knysh» | вулиця Василя Стуса, 25 | Середня | Змішана | Вибір страв: змішана кухня дозволяє клієнтам спробувати різні страви з різних кухонь в одному закладі, що додає відвідувачам різноманітності та вибору. | UA |
| 4 | Піцерія «Фігаро» | вулиця Івасюка, 20 | Ресторан швидкого харчування | Італійська | Використовує як свіжі, так і консервовані інгредієнти, зокрема, сир моцарела, помідори, шинку, гриби, маслини та інші. Має різні розміри піц, від особистої до сімейної, що дозволяє задовольнити потреби різних груп споживачів. Крім того, є можливість замовити піцу за формою «calzone» - закриту піцу з начинкою всередині. | UA, ENG |
| 5 | Кафе «Лабіринт» | вулиця Бандери, 6 | Середня | Українська | У цьому закладі вас та ваших гостей потішать смачними та різноманітними стравами української кухні, якісною живою музикою та відмінним обслуговуванням. | UA |

Як бачимо на місцевому ринку серед основних конкурентів можна виділити Cafe Arlette, Granat grill and wine, Кафе «Knysh», Піцерія «Фігаро».

Що стосується сильних та слабких сторін конкурентів, то їх

представлено у табл.2.3.

Таблиця 2.3

Слабкі та сильні сторони кафе «Лабіринт» та його конкурентів

| Назва закладу | Слабкі сторони | Сильні сторони |
|-----------------------|---|--|
| Cafe Arlette | Вища цінова категорія може відлякувати деяких клієнтів. Обмежений вибір італійської кухні може не влаштовувати тих, хто шукає більше різноманіття. | Просторий зал з дерев'яними меблями створює затишну атмосферу. Акцент на тосканські страви привертає любителів італійської кухні. Якість обслуговування і мови обслуговування (українська, англійська) є сильними сторонами. |
| Granat grill and wine | Відсутність інших мов обслуговування, крім української, може бути обмеженням для іноземних відвідувачів. Обмежений асортимент грузинської кухні може не задовольнити всіх смакових уподобань. | Спеціалізація на грузинських стравах та винах привертає любителів цієї кухні. Наявність живої музики та національного інтер'єру створює атмосферу автентичності. |
| Кафе «Knysh» | Змішана кухня може не задовольнити клієнтів зі специфічними уподобаннями щодо національної кухні. | Великий вибір страв з різних кухонь в одному закладі надає різноманітності та вибору для відвідувачів. |
| Піцерія «Фігаро» | Використання консервованих інгредієнтів може вплинути на якість і смак страв. Обмежена мовна підтримка може бути проблемою для іноземних клієнтів. | Різноманітні розміри піц та можливість замовити закриту піцу «calzone». Розумна цінова політика, що дозволяє задовольнити різні групи споживачів. |
| Кафе «Лабіринт» | Кафе «Лабіринт» має конкурентів з різноманітними кухнями, що може вплинути на привабливість для клієнтів, які шукають альтернативні варіанти їжі. В порівнянні з конкурентами, кафе «Лабіринт» може мати обмежений асортимент страв, орієнтуючись лише на українську кухню, що може не влаштовувати деяких клієнтів з різними смаковими уподобаннями. | Кафе «Лабіринт» пропонує смачні та різноманітні страви української кухні, що може привернути клієнтів, які шукають автентичний досвід та смакові враження. Наявність живої музики та якісного обслуговування можуть створювати приємну атмосферу для відвідувачів, що сприяє задоволенню та повторному візиту. |

Отож, якщо порівнювати кафе «Лабіринт» із його конкурентами, то серед його сильних сторін можемо виділити його орієнтацію на традиційну українську кухню, яка стає дедалі популярнішою у час війни, а також наявність живої музики. Водночас дана перевага може виявитися і слабким місцем кафе «Лабіринт», оскільки може призвести до втрати клієнтів, які прагнуть до різноманіття кухонь.

Наступний ризик, з яким стикається кафе «Лабіринт» – це ризик збитковості, який може виникати через збої в користуванні майном та об'єктами власності кафе «Лабіринт» призведе до матеріальних збитків. Пожежі, повені, витoki води, крадіжки та вандалізм є можливими небажаними ситуаціями. Ці ризики можуть пошкодити будівлю, меблі, обладнання та інші активи. Відновлення та заміна пошкоджених активів можуть потребувати значних фінансових зусиль та вплинути на репутацію кафе серед клієнтів.

Ризик порушення законодавства, що може призвести до санкцій та штрафів владних органів, щодо охорони прав власності підприємства. Щодо порушення законодавства спонукає особливо до охорони прав власності підприємства, можуть виникати через недостатнє розуміння законів, прагнення до неправомірної вигоди та недостатній контроль внутрішніх процедур. Відповідні закони, які потрібно дотримуватися, включають Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, Закон України «Про захист прав на знаки для товарів та послуг», Закон України «Про авторське право та суміжні права» та інші нормативно-правові акти, що регулюють власність та права на майно [18].

Ризик невиконання місії підприємства та невідповідності його діяльності вимогам суспільства, що може призвести до втрати репутації та призвести до відмови від співпраці з кафе.

Місія кафе визначає його цілі, цінності та спрямованість. Проте, існує перешкоди, які можуть завадити досягненню місії. Ці перешкоди включають недостатню якість продукції чи послуг, невідповідність очікуванням та

потребам клієнтів, недостатню ефективність управління та операцій, непродуктивні процеси, проблеми з якістю обслуговування, недостатню інноваційність або несумісність зі змінами у суспільстві. Вирішення цих проблем є важливим для забезпечення відповідності діяльності кафе вимогам суспільства та досягнення його місії.

Ризик зниження продажів: Якщо обслуговування клієнтів незадовільне, а репутація компанії негативна, продажі можуть знизитися. Це призведе до зниження прибутку і, зрештою, до закриття бізнесу. Воєнні події, зниження добробуту населення, зміна пріоритетів та інші зовнішні фактори призведуть до скорочення кількості клієнтів та зменшення попиту на продукцію або послуги, які надає кафе.

2.2. Особливості організації процесу управління у кафе «Лабіринт»

Організація процесу управління у кафе «Лабіринт» включає в себе ряд особливостей, що забезпечують ефективну роботу закладу.

Керівництво. Керівництво кафе «Лабіринт» покладено на Малицького Ігоря Васильовича. Він відповідає за загальне керівництво закладом та прийняття стратегічних рішень. Під його керівництвом встановлена чітка структура організації та розподіл відповідальності. Керівництво активно використовує інструменти управління, такі як планування, контроль і координація, для забезпечення ефективності та досягнення поставлених цілей. Завдяки професійному підходу керівника Малицького І.В., кафе «Лабіринт» забезпечує якісне керівництво та впроваджує успішні стратегії розвитку.

Кадри. Кафе «Лабіринт» дбає про відбір та навчання кваліфікованого персоналу. У кафе працюють професіонали своєї справи, які знають свої обов'язки та вміють працювати в команді. Керівництво кафе створює сприятливі умови для працівників, такі як система мотивації та навчання

[51].

У кафе «Лабіринт» в середньому працює 4 працівники. Ось детальніша інформація про них:

Кухар: Одна особа відповідає за готування страв у кафе. Кухар має високий рівень майстерності і досвіду в кулінарній сфері. Вона займається приготуванням різноманітних страв, дотримуючись рецептів і стандартів якості.

Офіціант: Два офіціанти обслуговують наших клієнтів, приймають замовлення, подають страви та напої, а також забезпечують загальну чистоту і комфорт у зоні обслуговування. Вони мають гарні комунікативні навички, ввічливість та здатність працювати в команді.

Адміністратор: Одна особа відповідає за керування загальними операціями кафе. Адміністратор вирішує питання замовлення і управління запасами, координує роботу персоналу та забезпечує дотримання стандартів обслуговування.

Усі працівники проходять необхідне навчання щодо гігієни, безпеки харчових продуктів та стандартів обслуговування. Вони мають відповідну підготовку і досвід у своїй сфері діяльності [17].

Стосовно віку та статі працівників, кафе прагне до різноманітності та рівноправності. Вік може різнитися, але всі працівники є дорослими та мають достатній рівень здоров'я для виконання своїх обов'язків. Щодо статі, у кафе працюють як жінки, так і чоловіки, оскільки кафе прагне до створення рівних умов праці для всіх наших співробітників.

Також, кафе використовує систему лояльності, яка надає знижки та бонуси для постійних клієнтів. Згідно з цією системою:

1. Знижка 5% на кожну покупку: Кожен постійний клієнт кафе отримує постійну знижку 5% на суму кожної своєї покупки. Це означає, що вони можуть зекономити 5% від загальної вартості замовлення.

2. Бонусні бали за накопичення: Кожен раз, коли клієнт здійснює покупку, він отримує бонусні бали. За кожні 100 гривень витрачених в кафе,

клієнт отримує 1 бонусний бал. Після накопичення, наприклад, 10 балів, клієнт може отримати знижку 5% на своє наступне замовлення.

3. Спеціальні пропозиції для учасників програми: Учасники програми лояльності можуть мати доступ до спеціальних пропозицій, які не доступні іншим клієнтам. Це може включати, наприклад, безкоштовні додаткові страви або напої при певних умовах, таких як замовлення певної суми або відвідування кафе у певний день тижня.

Всі ці заходи в рамках програми лояльності кафе створюють сприятливі умови для постійних клієнтів. Знижка 5% на кожную покупку, бонусні бали за накопичення та спеціальні пропозиції дозволяють клієнтам не лише економити на своїх витратах, але й насолоджуватися додатковими перевагами та привілеями. Кафе прагне забезпечити задоволення та високий рівень обслуговування для своїх постійних клієнтів, надаючи їм можливість насолоджуватися своїми улюбленими стравами та напоями за більш вигідними умовами.

Інвестиції в технології. Кафе «Лабіринт» знає, що сучасні технології можуть покращити роботу закладу та зробити її більш ефективною. Кафе «Лабіринт» розуміє важливість інвестицій у сучасні технології для поліпшення своєї діяльності. Кафе «Лабіринт» планує оновити програмне забезпечення та встановити систему електронних платежів для покращення обслуговування гостей. Також інвестує в оновлення обладнання для покращення якості приготування страв. Буде посилена онлайн-присутність за допомогою розроблення веб-сайту та активної праці в соціальних медіа. Кафе також планує підвищити кваліфікацію працівників через тренінги та семінари. Залучення інвестицій у технології допоможе нам стати ефективнішими, забезпечити високу якість послуг та залучити більше клієнтів.

Управління кафе «Лабіринт» включає в себе кілька ключових етапів:

- Планування: встановлення цілей та завдань, розробка стратегії розвитку кафе, складання бюджету та графіка роботи.

- Організація: формування команди працівників, розподіл обов'язків та встановлення процедур роботи.

- Мотивація: стимулювання працівників до досягнення високих результатів, надання навчання та розвитку.

- Контроль: здійснення контролю за виконанням завдань, моніторинг фінансових показників, вирішення проблем та взаємодія з клієнтами.

Оскільки кафе «Лабіринт» є закладом харчування, важливо дотримуватися високих стандартів безпеки та гігієни.

Також до особливостей організації процесу управління у кафе «Лабіринт» можна віднести:

- Меню: важливо регулярно оновлювати меню, пропонуючи клієнтам нові страви та напої, які відповідають їх смаковим уподобанням (Додаток Б).

- Робота з персоналом: кафе повинно мати висококваліфіковану команду, яка здатна забезпечувати якісне обслуговування клієнтів.

- Взаємодія з клієнтами: важливо надавати якісний сервіс та забезпечувати затишну атмосферу для клієнтів.

- Фінансовий менеджмент: кафе повинно забезпечувати стабільний дохід та контролювати витрати.

- Маркетинг: важливо розвивати стратегію маркетингу, щоб залучати нових клієнтів та зберігати існуючих [17].

Ризиків, які можуть виникнути при управлінні кафе «Лабіринт» .

- Фінансові ризики: пов'язані зі збитками, які можуть виникнути через недостатній продаж продукції або послуг, високі витрати на зарплати, економічні кризи тощо.

- Ризики зв'язані з кадрами: пов'язані зі звільненням високопрофільних спеціалістів, їхнім переходом до конкурентів, втратою ключових працівників, проблемами з наймом нових співробітників, низькою мотивацією працівників тощо [43].

- Ризики, пов'язані зі змінами в законодавстві: пов'язані зі змінами в

податковому кодексі, ліцензуванні, регулюванні, стандартизації, інспектуванні тощо.

- Ризики пов'язані з репутацією: пов'язані з негативними відгуками, поганою рекламою, судовими позовами, проблемами з громадськістю, витоком конфіденційної інформації тощо.

2.3. Аналіз фінансових результатів діяльності кафе «Лабіринт»

Щоб оцінити досягнення кафе «Лабіринт», необхідно проаналізувати основні фінансові показники за певний період. З виведених у таблиці 2.4 даних видно, що виручка від продажу товарів неперервно зростала. У 2021 році вона зросла на 24 тис. грн, а в 2022 році - на 23 тис. грн, що свідчить про позитивний розвиток кафе.

Так як кафе діє як ФОП третьої групи та має спрощену систему оподаткування, його оподаткування базується на 5% від мінімальної заробітної плати. Таким чином, податок на прибуток склав більше 45 тис. грн у 2020 році, понад 46 тис. грн у 2021 році та понад 47 тис. грн у 2022 році (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності кафе «Лабіринт», тис. грн

| № з/п | Показник | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютне відхилення, грн. | |
|-------|---|------|------|------|----------------------------|--------------|
| | | | | | 2021 до 2020 | 2022 до 2021 |
| 1 | Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів чи послуг), грн | 901 | 925 | 948 | +24 | +23 |
| 2 | Собівартість реалізованої продукції, грн | 328 | 331 | 337 | +3 | +6 |
| 3 | Інші операційні доходи, грн | 0 | 0 | 0 | - | - |
| 4 | Інші доходи, грн | 0 | 0 | 0 | - | - |

Продовження табл. 2.4

| | | | | | | |
|----|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| 5 | Разом доходи, грн | 901 | 925 | 948 | +24 | +23 |
| 6 | Середньоспиксова чисельність працівників, осіб | 5 | 5 | 4 | 0 | -1 |
| 7 | Витрати на оплату праці, грн | 336,7 | 336,0 | 368,9 | -0,7 | +32,9 |
| 8 | Інші витрати, грн | 188,6 | 178,2 | 192,4 | -10,4 | +14,2 |
| 9 | Разом витрати, грн | 853,3 | 875,2 | 898,3 | +21,9 | +23,1 |
| 10 | Податок на прибуток, грн | 45,1 | 46,3 | 47,4 | +1,2 | +1,1 |
| 11 | Фінансовий результат до оподаткування, грн | 47,7 | 49,8 | 49,7 | +2,1 | -0,1 |
| 11 | Чистий прибуток, грн. | 2,6 | 3,5 | 2,3 | +0,9 | -1,2 |
| 12 | Власний капітал, грн | 375,2 | 393,4 | 398,7 | +18,2 | +5,3 |
| 13 | Рентабельність доходу | 0,3 | 0,4 | 0,2 | +0,1 | -0,2 |
| 13 | Рентабельність господарської діяльності | 0,3 | 0,4 | 0,2 | +0,1 | -0,2 |

Для обчислення фінансового результату до оподаткування потрібно від виручки відняти витрати на продукти, оренду приміщення, заробітну плату, витрати на енергію, витрати на рекламу та витрати на утримання обладнання. Отриману суму можна використати для визначення податків та чистого прибутку [16].

Важливим показником, який характеризує діяльність підприємства фінансовий результат до оподаткування.

Він визначається за формулою

$$\text{ФР} = \text{Д} - \text{В} \quad (2.1)$$

де ФР – фінансовий результат до оподаткування;

Д – дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів чи послуг);

В – усі витрати до сплати податків

Підсумовуючи отримані фінансові результати, можна зробити наступні висновки. Протягом розглянутих трьох років, фінансовий результат до оподаткування кафе «Лабіринт» збільшувався. У 2020 році він становив 47,7 тис. грн, а в 2021 році він зріс на 2,1 тис. грн до 49,8 тис. грн. Проте, в 2022 році відбувся невеликий спад, і фінансовий результат зменшився на 0,1 тис.

грн, до 49,7 тис. грн.

Основним показником, який відображає результативність діяльності підприємства є його чистий прибуток, він визначається за формулою:

$$\text{ЧП} = \text{ФР} - \text{П} \quad (2.2)$$

де ЧП – чистий прибуток, грн

ФР – фінансовий результат до оподаткування;

П – податок на прибуток

Аналізуючи фінансові результати за розглянутий період, можна зробити наступні висновки щодо результативності діяльності підприємства. У 2020 році підприємство отримало чистий прибуток в розмірі 2,6 тис. грн. Наступного року, у 2021 році, спостерігався зростання чистого прибутку на 0,9 тис. грн, до 3,5 тис. грн, що свідчить про поліпшення результативності. Однак, в 2022 році відбувся зниження чистого прибутку на 1,2 тис. грн, до 2,3 тис. грн, в порівнянні з попереднім роком.

Загалом, результативність діяльності підприємства відображається в коливанні чистого прибутку. Відносно невеликі коливання вказують на стабільну, але неоднорідну ефективність підприємства протягом розглянутого періоду.

При аналізі діяльності підприємства варто визначити рівень рентабельності доходу, який характеризує прибутковість закладу від його діяльності і визначається за формулою:

$$\text{РД} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Д}} * 100\% \quad (2.3)$$

де РД – рентабельність доходу,

ЧП – чистий прибуток, грн

Д – дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів чи послуг), грн.

Рентабельність продукції - це співвідношення чистого прибутку до виручки від продажу продукції.

Рентабельність доходу кафе «Лабіринт» коливалася протягом

розглянутого періоду. У 2020 році вона склала 0,3%, зросла до 0,4% у 2021 році, але впала до 0,2% у 2022 році.

Рентабельність господарської діяльності підприємства, визначається за формулою:

$$РГ = \frac{ЧП}{В} * 100\% \quad (2.4)$$

де РГ – рентабельність господарської діяльності,

ЧП – валовий прибуток підприємства, грн

В – витрати, грн

Рентабельність господарської діяльності кафе «Лабіринт» показує зміну ефективності протягом розглянутого періоду. Значення зростало з 0,3% у 2020 році до 0,4% у 2021 році, але знизилася до 0,2% у 2022 році.

На основі цих розрахунків можна виділити наступні ризики, що впливають на фінансову стійкість та результативність підприємства «Лабіринт» :

1. Високі витрати на продукти: Зменшення обсягу витрат на продукти може позитивно позначитись на фінансовому результаті та рентабельності підприємства (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Витрати кафе «Лабіринт» , пов'язані із закупівлею продуктів, тис.грн.

| Продукти | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік |
|---------------------|----------|----------|----------|
| Яловичина | 136,36 | 143,96 | 164,4 |
| Гречка | 17,07 | 30,2 | 40,07 |
| Рис | 22,25 | 23,94 | 31,8 |
| Яйця | 29,53 | 26,61 | 37,07 |
| Олія рафінована | 34,57 | 31,28 | 41,73 |
| Цукор | 14,69 | 13,1 | 20,76 |
| Борошно пшеничне | 14,54 | 15,83 | 18,13 |
| Риба (короп свіжий) | 70,53 | 72,83 | 79,91 |
| Батон нарізаний | 12,55 | 13,44 | 14,99 |
| Хліб житній | 18,29 | 21,82 | 24,62 |
| Разом | 370,38 | 393,01 | 473,48 |

Аналізуючи дані таблиці, видно, що витрати на продукти зростали

протягом трьох років. В 2020 році загальні витрати становили 370,38 одиниць, у 2021 році зросли до 393,01 одиниці, а в 2022 році досягли 473,48 одиниць.

Порівнюючи витрати на окремі продукти, можна відзначити наступне:

- Витрати на яловичину зростали з 136,36 одиниць у 2020 році до 143,96 одиниць у 2021 році та до 164,4 одиниць у 2022 році.
- Витрати на гречку також зросли з 17,07 одиниць у 2020 році до 30,2 одиниць у 2021 році і 40,07 одиниць у 2022 році.
- Витрати на рис збільшилися з 22,25 одиниць у 2020 році до 23,94 одиниць у 2021 році і 31,8 одиниць у 2022 році.

Аналогічно, витрати на інші продукти також зазнали зростання протягом цього періоду.

Отже, загальна тенденція показує, що витрати на продукти збільшувалися з року в рік. Це може мати вплив на фінансовий результат та рентабельність підприємства, оскільки високі витрати можуть вплинути на прибутковість. Ініціювання заходів для зменшення обсягу витрат на продукти може бути доцільним для покращення фінансового стану підприємства та його рентабельності [45].

2. Зростання витрат на енергію: Підвищення витрат на енергію має наслідком збільшення загальних витрат та зниження рентабельності. За розглянутий період спостерігається зростання загальної суми витрат. У 2020 році загальна сума витрат становила 853,3 тис. грн, у 2021 році ця сума зросла до 875,2 тис. грн, що означає збільшення витрат на 21,9 тис. грн. У 2022 році загальна сума витрат становила 898,3 тис. грн, що є збільшенням на 23,1 тис. грн порівняно з 2021 роком, згідно з таблицею 2.2.

3. Зменшення витрат на рекламу: Зменшення рекламних витрат може негативно вплинути на обсяги продажів та виручку підприємства.

4. Витрати на утримання обладнання: Зменшення витрат на утримання обладнання може знизити загальні витрати і покращити фінансову

ситуацію підприємства.

5. Зміни в податковому середовищі: Зміни у податковій політиці можуть вплинути на фінансові показники та результативність підприємства.

6. Загальна економічна нестабільність: Фактори, такі як війна та пандемія, призведе до зниження попиту на продукцію, збільшення витрат та загальних ризиків [25].

Підприємство «Лабіринт» повинно уважно вивчити ці ризики, розробити стратегії мінімізації витрат, пошуку нових можливостей та диверсифікації діяльності для забезпечення стійкого розвитку навіть у складних умовах.

Аналізуючи фінансові результати діяльності кафе «Лабіринт» з урахуванням впливу війни та пандемії коронавірусу, можна зробити наступні висновки.

Протягом трьох років, з 2020 по 2022 рік, дохід кафе постійно зростає, збільшившись на 24 тис. грн. Такий позитивний тренд свідчить про успішний розвиток бізнесу, незважаючи на складні умови.

Собівартість реалізованої продукції також зросла, але в меншій мірі порівняно з доходами. Це може вказувати на збільшення витрат, які варто уважно контролювати.

У перший рік спостерігалось збільшення чистого прибутку, але в другий рік відбулося зниження на 1,2 тис. грн. Це є результатом негативного впливу війни та пандемії, що призвели до скорочення витрат та зменшення обсягів реалізації.

Рентабельність доходу та рентабельність господарської діяльності також зменшилися в 2022 році. Це свідчить про зниження прибутковості бізнесу, внаслідок збільшення витрат та зменшення доходів.

Витрати на оплату праці та інші витрати зросли у 2022 році, що є наслідком економічних труднощів, спричинених війною та пандемією. Важливо аналізувати ці витрати та знайти шляхи їх оптимізації.

Зростання власного капіталу протягом трьох років було меншим у 2022

році порівняно з попередніми роками. Це вказує на необхідність залучення додаткових фінансових ресурсів для розвитку бізнесу.

Загалом кафе «Лабіринт» зазнало впливу війни та пандемії коронавірусу на свою фінансову діяльність. Хоча дохід зростав, зниження чистого прибутку та рентабельності свідчить про складні умови та необхідність удосконалення стратегії управління витратами та пошуку нових джерел доходів.

Висновок до розділу 2

Кафе «Лабіринт» має свої особливості та характеристики, які варто враховувати при його управлінні та аналізі фінансових результатів.

Загальна характеристика кафе «Лабіринт» підкреслює його унікальну атмосферу та асортимент страв, що відрізняються від інших закладів громадського харчування. Кафе зосереджується на наданні унікального досвіду та створенні приємного середовища для відпочинку і смакування страв.

Особливості організації процесу управління у кафе «Лабіринт» вимагають комплексного підходу та керівництва з урахуванням всіх етапів роботи закладу, включаючи управління персоналом, контроль якості, планування меню, рекламу та фінансовий аналіз.

Аналіз фінансових результатів діяльності кафе «Лабіринт» вказує на нестабільність рентабельності продукції у періоди війни та пандемії, що вплинули на економіку країни. Низька рентабельність продукції вимагає пошуку шляхів для зниження витрат та збільшення виручки.

Отже, для успішної діяльності кафе «Лабіринт» необхідно продовжувати пошук інноваційних рішень, які дозволять знижувати витрати, підвищувати ефективність управління та привертати нових клієнтів, щоб досягти стабільної рентабельності та забезпечити успішне фінансове функціонування кафе «Лабіринт».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ КАФЕ «ЛАБІРИНТ»

3.1. Рекомендації щодо оптимізації організації та стратегії управління ризиками в кафе «Лабіринт»

Оптимальна організація процесу є ключовим фактором для ефективного функціонування підприємства. Оцінка роботи може бути здійснена шляхом аналізу показників праці та рівня нормування на підприємстві, а також оцінки організації робочих місць. Впровадження науково обґрунтованої організації праці на підприємстві сприятиме підвищенню продуктивності праці, скороченню робочого часу при збереженні якості роботи, застосуванню передових методів організації та нормування праці, підвищенню кваліфікації персоналу та забезпеченню системи постійного контролю якості роботи та відповідності вимогам посад та робочих місць. Управління ефективністю організації праці пов'язане з розробкою тактичних та стратегічних планів розвитку підприємства [46].

Процес розробки та впровадження заснований на роботі працівника, тому дуже важливо вивчати соціальні та функціональні характеристики працівника, які впливають на характер, методи та форми трудової поведінки, що, в свою чергу, суттєво впливає на ступінь напруженості та інтенсивності соціальних зв'язків. Ефективне мотивування працівників до досягнення результатів роботи безпосередньо впливає на виконання виробничих планів та програм [26].

Після аналізу системи організації праці в кафе «Лабіринт» були визначені наступні напрями для поліпшення мотиваційного механізму з метою стимулювання зростання продуктивності праці:

1. Розвиток стратегічного планування діяльності компанії для

визначення чітких цілей та напрямків розвитку.

2. Вдосконалення кадрової політики, щоб забезпечити відповідність кваліфікації працівників посадам і виконуваним завданням.
3. Спостереження за раціональним використанням робочого часу та виявлення можливостей для його оптимізації.
4. Впровадження нових механізмів преміювання, які стимулюють продуктивну працю, зберігаючи баланс витрат на оплату праці.
5. Організація консультативного медичного пункту для покращення здоров'я та благополуччя персоналу.
6. Ремонт та обслуговування приміщень для забезпечення належних умов санітарії та гігієни працівників.
7. Проведення вечірніх курсів підвищення кваліфікації для робітників з метою підвищення їхніх навичок та знань.
8. Впровадження системи оцінки праці на основі атестації працівників та робочих місць з використанням рейтингової системи [46].

Ці заходи спрямовані на поліпшення мотивації та стимулювання працівників для досягнення кращих результатів та підвищення продуктивності праці в кафе «Лабіринт», а також на оптимізацію організації процесу та управління ризиками.

В кафе «Лабіринт», успіх залежить від ефективності організації процесів та управління ризиками, що є вирішальними факторами. Забезпечення ефективності та зниження ризиків може допомогти підприємству уникнути фінансових втрат, покращити якість обслуговування та забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

Зважаючи на аналіз фінансових результатів діяльності кафе «Лабіринт», які показанні в таблиці 2.4., керівництво може розглянути наступні шляхи для поліпшення ситуації:

- Оптимізація витрат. Керівництво кафе може ретельно проаналізувати усі види витрат, що здійснюються, та виявити можливості для зменшення витрат без впливу на якість послуг та продуктів. Наприклад,

застосування більш економічних матеріалів та обладнання, оптимізація робочих процесів, що дозволяє знизити кількість витраченого часу та зменшити кількість співробітників [21].

- Розвиток нових пропозицій. Кафе може розширити асортимент продуктів та послуг, включити у меню нові страви та напої, зробити акцент на ексклюзивність та креативність пропозицій, що дозволить збільшити привабливість кафе для потенційних клієнтів та збільшити продажі.

- Використання маркетингових стратегій. Кафе може використовувати різноманітні маркетингові інструменти, такі як реклама у соціальних мережах, e-mail маркетинг, SEO-оптимізація та інші, що дозволять залучати нових клієнтів та збільшувати продажі [52].

- Впровадження програм лояльності та бонусних систем. Введення програм лояльності та бонусних систем може збільшити кількість повторних відвідувань клієнтів та збільшити середній чек. Такі програми можуть бути засновані на системі знижок, подарунків або бонусів за певну кількість замовлень.

Ще одним можливим шляхом вирішення проблеми може бути збільшення потоку клієнтів в кафе. Для цього можна розглянути такі можливості:

- Реклама: розміщення оголошень про кафе на популярних сайтах та соціальних мережах, рекламні стенди на вулиці біля кафе, листівки в поштові скриньки.

- Пропонувати нові послуги та акції: можна запровадити нові страви в меню, розширити вибір напоїв, запровадити спеціальні акції на певні дні тижня або на святкові дні.

- Вдосконалення обслуговування: покращення якості обслуговування клієнтів, забезпечення привітного та професійного персоналу, швидка обробка замовлень.

- Запровадження безкоштовної Wi-Fi мережі: багато клієнтів

хочуть мати можливість підключитись до інтернету, тому можна запровадити безкоштовну Wi-Fi мережу у кафе [12, 1].

- Організація тематичних вечірок: залучення нових клієнтів може бути забезпечене організацією тематичних вечірок, наприклад, вечірки з музикою певного жанру, квізи, лекторії тощо.

Потенційні ризики можуть виникнути в різних сферах нашого життя, чи то бізнес, фінанси, технології або навіть особисті справи. Зрозуміло, що ми хочемо зменшити ці ризики і запобігти їхньому виникненню. Для досягнення цієї мети, для кафе «Лабіринт» необхідно розробити ефективні стратегії, які допоможуть нам виявити потенційні ризики, тому ми пропонуємо, щоб керівництво кафе «Лабіринт» розглянули наступні стратегії для зменшення та запобігання потенційних ризиків:

- Диверсифікація продуктів та послуг для збільшення обсягу продажів, що дозволить зменшити ризик зменшення попиту на продукцію кафе.

- Оптимізація процесів закупівлі, виробництва та продажу продукції для зниження витрат, що дозволить зменшити ризик збільшення витрат на закупівлю сировини, техніки, обладнання та оплати праці.

- Розвиток інтернет-продажів та маркетингових кампаній для збільшення обсягу продажів та залучення нових клієнтів.

- Підвищення якості продуктів та обслуговування для збільшення задоволення клієнтів та збереження їх лояльності.

- Розвиток альтернативних джерел доходів, таких як організація фестивалів та інших заходів, оренда приміщень, що дозволить зменшити ризик залежності від прибутку від основної діяльності.

- Використання кращих практик управління персоналом та розвиток привабливої системи заробітної плати для зменшення ризику втрати персоналу.

- Розробка планів бізнес-контингенції та резервних фінансових ресурсів для зменшення впливу можливих змін у законодавстві та

несприятливих погодних умов.

Ці стратегії дозволять кафе «Лабіринт» зменшити ризики та запобігти можливим викликам в майбутньому.

3.2. Інноваційні заходи як перспективний спосіб мінімізації ризиків діяльності кафе «Лабіринт»

Новітні інновації в сфері кафе відкривають безліч можливостей для покращення ефективності, збільшення конкурентоспроможності та поліпшення взаємодії з клієнтами. Завдяки постійному розвитку технологій і змінюваним потребам споживачів, кафе «Лабіринт» може впроваджувати різноманітні інноваційні рішення для забезпечення найкращого досвіду для своїх клієнтів [21-24].

Одним з напрямків інновацій є використання цифрових технологій для покращення процесів управління кафе. Наприклад, впровадження системи автоматизованого замовлення та оплати може спростити процес обслуговування і зменшити час очікування для клієнтів. Крім того, цифрові рішення дозволяють кафе вести ефективний облік товарів, контролювати запаси і здійснювати аналіз продажів, що сприяє управлінню запасами та прийняттю обґрунтованих рішень щодо асортименту та ціноутворення [44].

Іншими новітніми інноваціями є впровадження концепцій «розумних» кафе. Це може включати використання «інтернету речей» (IoT) для підключення різних пристроїв та систем, таких як кавоварки, освітлення, терморегулятори та системи безпеки. Завдяки цьому кафе може забезпечити оптимальні умови приготування кави, ефективно використання енергії та забезпечення безпеки приміщення. Крім того, «розумні» системи дозволяють збирати дані та здійснювати аналітику, що сприяє управлінню ризиками та вдосконаленню бізнес-процесів [7].

Також варто звернути увагу на інновації в сфері столової культури.

Кафе «Лабіринт» може пропонувати новітні варіанти сервірування, експериментувати з оригінальними посудом та столовим приладдям, використовувати нестандартні матеріали та дизайнерські рішення, що створюють унікальну атмосферу і привертають увагу клієнтів.

Новітні інновації також охоплюють екологічну сторону кафе. Впровадження енергоефективних технологій, використання еко-матеріалів у внутрішньому оформленні та упаковці, а також розвиток програм з утилізації відходів можуть допомогти зменшити вплив на навколишнє середовище та привернути увагу клієнтів, які цінують сталість і екологічну свідомість.

Загалом, новітні інновації для кафе «Лабіринт» відкривається безліч можливостей для поліпшення ефективності, збільшення конкурентоспроможності та надання неперевершеного досвіду для клієнтів. Важливо, щоб керівництво кафе «Лабіринт» були в курсі останніх тенденцій та аналізували, які інновації найкраще відповідають унікальним потребам та цілям свого кафе.

Існує багато новітніх інновацій, які можна запровадити у кафе, залежно від його потреб та мети. Ось декілька ідей:

- Онлайн-замовлення та додатки для замовлень: можна запровадити можливість замовлення їжі та напоїв онлайн або через додаток на смартфоні. Це дозволить клієнтам замовляти їжу та напої з будь-якого місця та часу.
- Автоматичні кавоварки та машини для готування їжі: автоматизація процесу готування може зменшити витрати на персонал та забезпечити швидку обробку замовлень [10].
- Системи контролю якості: можна використовувати системи контролю якості їжі та напоїв, щоб забезпечити їх безпеку та якість.
- Системи розпізнавання облич: це може допомогти покращити обслуговування та збільшити відсоток повторних клієнтів. Коли клієнт зайшов у кафе, система розпізнає його обличчя та відразу надсилає

замовлення, щоб уникнути очікування [10].

- Екологічні ініціативи: можна розглянути можливість використання екологічних продуктів та матеріалів, таких як пластикові замітники для стаканів, пакети з біорозкладного матеріалу та інші екологічно чисті рішення.

- Віртуальні тури: можна використовувати віртуальні тури для показу кафе, що дозволить потенційним клієнтам ознайомитись з кафе та його атмосферою до візиту.

- Системи віртуальних очікувань: це може зменшити час очікування клієнтів, дозволяючи їм зарезервувати час свого приходу або використовувати електронні черги. Замість того, щоб стояти в черзі фізично, клієнти можуть зареєструватися в системі через мобільний додаток, веб-сайт або термінал на місці, вибравши зручний для себе час. Коли настане їх черга, вони отримають повідомлення із запитом про прибуття або можуть бути запрошені відразу.

Зважаючи на те, що сучасний світ рухається до діджиталізації та автоматизації, кафе «Лабіринт» може розглянути можливості впровадження наступних інновацій:

- Замовлення їжі та столиків онлайн. Клієнти можуть замовляти столики та їжу через додатки на телефоні, а також на сайті кафе. Це спростить процес замовлення і скоротить час очікування на обслуговування [12].

- Використання розумних пристроїв у кухні. Розумні пристрої можуть допомогти автоматизувати процеси приготування їжі та скоротити час, який потрібен для цього. Такі пристрої можуть вимірювати температуру, вагу та час приготування [1].

- Використання технології RFID для керування запасами. Кафе може використовувати технологію RFID (Radio-Frequency Identification), яка дозволяє автоматично відстежувати рух товарів на складі та в кафе. Це може

допомогти зменшити витрати на управління запасами та запобігти втратам товарів [6].

- Використання програмного забезпечення для управління кафе. Кафе може використовувати спеціальне програмне забезпечення, що допоможе автоматизувати бізнес-процеси та зменшити адміністративні витрати. Таке програмне забезпечення може допомогти керівництву кафе краще відслідковувати фінансову діяльність, управляти запасами та замовленнями, та забезпечити ефективніший контроль над бізнесом в цілому.

Сучасний світ невпинно рухається до діджиталізації та автоматизації, і кафе «Лабіринт» має можливість впровадити ряд інноваційних змін для поліпшення своєї діяльності. Замовлення їжі та столиків онлайн дозволить клієнтам зручно та швидко замовляти послуги через мобільні додатки або веб-сайт кафе. Використання розумних пристроїв у кухні сприятиме автоматизації процесу приготування їжі і скороченню часу очікування. Використання технології RFID для керування запасами допоможе уникнути втрат товарів і оптимізувати управління запасами [6].

Використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління кафе дозволить автоматизувати бізнес-процеси та забезпечити ефективніший контроль над фінансами та управлінням. Впровадження програми лояльності допоможе підвищити задоволеність клієнтів і залучити більше постійних покупців. Загалом, впровадження цих інновацій допоможе кафе «Лабіринт» покращити якість обслуговування, ефективність роботи та задоволення клієнтів, що, в свою чергу, сприятиме збільшенню успішності та конкурентоспроможності закладу у цифрову епоху [18, 29].

Висновки до розділу 3

Загальним висновком щодо організаційних процесів та стратегій управління ризиками в кафе «Лабіринт» є необхідність оптимізації роботи та впровадження інноваційних заходів для покращення ефективності,

конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів, а відтак і зниження ризиків функціонування.

Перш за все, організація праці повинна бути належно оцінена і оптимізована, з урахуванням рівня нормування продуктивності праці, використання передових методів організації та нормування праці, а також забезпечення постійного контролю якості роботи. Рекомендується розвиток стратегічного планування, поліпшення кадрової політики та впровадження системи оцінки праці для досягнення чітких цілей та відповідності кваліфікації працівників їхнім посадам та завданням.

Крім того, інноваційні заходи можуть суттєво поліпшити функціонування кафе. Впровадження цифрових технологій, таких як автоматизовані системи замовлення та оплати, дозволить спростити процес обслуговування та забезпечити швидше обслуговування клієнтів. Використання «розумних» систем, заснованих на IoT, дозволить оптимізувати управління кафе, покращити умови приготування та забезпечити ефективне використання ресурсів. Також варто звернути увагу на інновації в столовій культурі та екологічній стороні кафе, що допоможе створити унікальну атмосферу та привернути увагу клієнтів.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Основи охорони праці в галузі

Згідно зі статтею 43 Конституції України, громадяни мають право на належні, безпечні та здорові умови праці [38]. Це право розширюється та конкретизується Законом України «Про охорону праці», який зобов'язує державу приймати всі необхідні заходи для забезпечення безпечних умов праці та запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням. Згідно з цим законом, роботодавець несе повну відповідальність за створення безпечних умов праці [34]. Держава, зі свого боку, повинна забезпечувати навчання, професійну підготовку у сфері охорони праці, а також інформувати населення про стандарти, норми та вимоги щодо робочого місця [34]. З урахуванням вищезазначених норм, пропонується у цій роботі зосередитися на дослідженні закладу кафе «Лабіринт» щодо відповідності встановленим нормам умов праці. Охорона праці є невід'ємною складовою діяльності зі значущістю для зростання продуктивності праці та збереження трудових ресурсів. Управління охороною праці включає підготовку, прийняття та реалізацію рішень щодо організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на збереження здоров'я та працездатності людини під час праці. Метою охорони праці є забезпечення та гарантування збереження здоров'я та працездатності через ефективне управління охороною праці та дотримання встановлених законодавством умов безпеки праці [39].

Функції, які реалізуються в системі управління охороною праці, включають [34]:

- Організацію і координацію роботи з питань охорони праці.

- Стимулювання заходів щодо покращення охорони праці.

Оцінка стану охорони праці на підприємстві допоможе виявити можливі недоліки в системі охорони праці. Це сприятиме створенню безпечного виробничого середовища, зниженню рівня виробничого травматизму, професійних захворювань працівників, а також забезпечить загальний успіх ресторанного бізнесу.

Робота в ресторані включає деякі особливості, пов'язані з тим, що працівники постійно перебувають на ногах. Рівень шуму в приміщенні значно перевищує норму. Крім того, персонал часто має справу з використанням гострих і важких предметів, спеціальних машин, морозильних камер та техніки для оброблення продуктів парюю.

Управління загальною охороною й безпекою праці в ресторані покладається на роботодавця. Він зобов'язаний забезпечити дотримання вимог законодавства про працю, правил і норм щодо охорони праці, державних стандартів, а також здійснювати зобов'язання, передбачені колективним договором (контрактом). Власник або директор ресторану призначає відповідальну особу за безпеку праці та відповідальних осіб за стан охорони праці на різних етапах діяльності, забезпечує навчання персоналу ресторану та перевірку їх знань з охорони праці. Служба охорони праці формується на підприємствах зі штатом працюючих від 50 осіб, але кафе «Лабіринт» не відповідає цим критеріям.

В закладі кафе «Лабіринт» основними законодавчими актами, що встановлюють основні положення з охорони праці, є Кодекс законів про працю, закони «Про охорону праці», «Про пожежну безпеку», «Про забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення», «Про об'єкти підвищеної небезпеки», «Типове положення про службу охорони праці», «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами ЕОМ» та інші нормативно-правові акти та інструкції, які регулюють умови праці працівників та забезпечують виконання охорони праці.

В ресторані створено гармонійні колірні поєднання для інтер'єру приміщення. При виборі кольорів для обробних матеріалів і виробів враховується їхня фактура. Поверхні в приміщенні мають матову або напівматову фактуру, щоб уникнути неприємних відблисків у очах працівників [47, 20].

Особлива увага приділена системі освітлення, яка складається з двох частин [32].

1. Загальна освітленість розташована симетрично по всій стелі приміщення.

2. Індивідуальна освітленість забезпечується лампами денного світла над робочими місцями кожного працівника, щоб забезпечити оптимальне освітлення під час виконання професійних обов'язків. Природне освітлення проникає крізь вікна і має коефіцієнт природної освітленості не нижче 1,5%. Внутрішнє освітлення регулюється згідно з ДБН В.2.5-28-2018. Для додаткового освітлення в разі погіршення погоди використовуються 7 люмінесцентних ламп білого кольору потужністю 80 Вт. Світильники розміщені на відстані 2,3 м від підлоги над робочими місцями.

Система опалення в ресторані централізована, а вентиляція має природний і штучний типи. Природна вентиляція здійснюється шляхом відкриття вікон для провітрювання. Штучну вентиляцію забезпечують два кондиціонери з іонізаторами повітря. В приміщенні щоденно проводиться вологе прибирання. Заходи, описані вище, допомагають підтримувати задовільне становище повітряного середовища, що відповідає нормам нормальних умов праці [33].

У кафе «Лабіринт» застосовується комбінована система вентиляції, яка включає природну та механічну вентиляцію. Природна вентиляція забезпечує обмін повітря за рахунок різниці щільності теплого повітря всередині приміщення та холодного повітря зовні, а також за рахунок вітру. Додатково, установлений кондиціонер для автоматичного підтримання постійної температури і вологості [33].

Працівники кафе користуються багатьма електроприладами, такими як комп'ютери, принтери, телефони та кухонна техніка. Для запобігання короткого замикання і забезпечення безпеки, працівники відділів проінструктовані щодо правил пожежної безпеки та дотримуються встановлених норм [35, 49].

Згідно з гігієнічною класифікацією, умови праці в кафе «Лабіринт» відповідають 1 класу – оптимальним умовам праці. Це означає, що умови праці сприяють не лише збереженню здоров'я працівників, а й створюють передумови для підтримання високого рівня працездатності. Однак рівень шуму в приміщенні перевищує норми становить більше 50 дБ, основними джерелами шуму є кухонні комбайни, музика та розмови відвідувачів. Загалом, можна зробити висновок, що робочі місця в кафе «Лабіринт» відповідають вимогам законодавства з охорони праці, що сприяє ефективній роботі працівників та наданню високоякісного обслуговування клієнтів [8,30].

Для оцінки організації охорони праці у закладі, розглянемо приміщення, де знаходиться зона обслуговування клієнтів. Це приміщення має розміри 15 на 8 метрів (120 квадратних метрів) і висоту 4 метра. Воно розташоване на 1 поверсі адміністративного будинку з цегельної конструкції і повністю відповідає вимогам ДБН В.2.2-28 «Будинки адміністративного та побутового призначення».

При розміщенні робочих місць у цьому приміщенні дотримуються такі вимоги:

- Забезпечення мінімальних траєкторій переміщення предметів праці у вертикальній і горизонтальній площинах.
- Скорочення зайвих трудових рухів.
- Зменшення кількості нахилів і поворотів робітника.
- Ощадливе використання виробничої площі.
- Мінімальна ширина проходу між рядами робочих місць – 1,5

метра.

У цьому приміщенні розташовано 15 столів з оптимальними розмірами: висота – 70 см, ширина – 120 см, глибина – 100 мм.

Вентиляційна система складається з природної та штучної. Штучна вентиляція здійснюється за допомогою 1 кондиціонера, розташованого біля входу. Природна вентиляція виконується згідно з санітарно-гігієнічними вимогами і має схему «знизу-вверх».

Важливою складовою роботи відділення є мікроклімат, який включає температуру повітря, вологість, швидкість його руху, а також температуру навколишніх поверхонь. Після аналізу було встановлено, що ці показники знаходяться на допустимому рівні: температура повітря підтримується на рівні 20-21°C, вологість - 45%, швидкість руху повітря - 0,15-0,19 м/с, температура навколишніх поверхонь - 19-20°C. Ці значення дотримуються завдяки системі опалення та кондиціонування [30].

До обов'язків директора (власника) закладу щодо охорони праці входять:

- Вибір оптимальних режимів праці та відпочинку працівників банку.
- Професійний підбір виконавців для визначених видів робіт.
- Забезпечення безпеки виробничих процесів, устаткування, будівель та споруд.
- Забезпечення працюючих засобами індивідуального та колективного захисту.
- Професійна підготовка та підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці, пропаганда безпечних методів праці.

Керівник також пройшов навчання з безпечних методів та прийомів виконання робіт, стажувався на робочому місці і був перевірений щодо своїх знань з охорони праці.

У ресторані кожен працівник обов'язково проходить первинний та

повторний інструктаж з охорони праці, надання першої медичної допомоги при нещасних випадках, а також з правил поведінки та дій у надзвичайних ситуаціях. Проведення інструктажів реєструється у відповідних журналах і обов'язково підписується. Журнали інструктажів пронумеровані, прошнуровані і скріплені печаткою. При виконанні робіт, що не пов'язані з основною діяльністю, проводиться цільовий інструктаж.

Працівники ресторану стикаються з наступними шкідливими факторами виробництва: підвищена температура машин, низька температура в холодильних камерах, підвищений рівень шуму, недостатнє природне освітлення на кухні. Для зменшення травматизму, кожен співробітник проходить первинний та повторний інструктаж з охорони праці та пожежної безпеки [35].

У випадку порушення Закону України «Про охорону праці», трудової дисципліни, техніки безпеки, правил внутрішнього трудового розпорядку, а також законодавчих та інших нормативних актів про охорону праці, співробітники можуть бути притягнуті до дисциплінарної, адміністративної, матеріальної або кримінальної відповідальності відповідно до законодавства України [34].

4.2. Протиепідемічні та протипожежні заходи безпеки життєдіяльності на підприємствах ресторанного господарства

Нові Протиепідемічні заходи в закладах громадського харчування на період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19) були затверджені постановою Головного державного санітарного лікаря України від 06.10.2021 р. №13 [48].

Обов'язки суб'єкта господарювання включають наступне:

– Забезпечення дотримання умов, щоб уникнути утворення черг та скупчення відвідувачів.

- Забезпечення постійної наявності рідкого мила, антисептиків та паперових рушників у санвузлах / пеленальних кімнатах. Використання багаторазових рушників заборонено.

- Вологе прибирання виробничих приміщень та поверхонь на літніх майданчиках, місць контакту рук персоналу і клієнтів (ручки дверей, місця сидіння, раковини, столи тощо) з використанням миючих та дезінфекційних засобів (в кінці зміни) не рідше ніж кожні 2 години, перед відкриттям та після закінчення робочого дня/зміни.

- Здійснення централізованого збору та утилізації використаних засобів індивідуального захисту (ЗІЗ), паперових серветок в окремі контейнери/урни (картонні або пластикові) з кришками та поліетиленовими пакетами.

- Забезпечення персоналу закладу ЗІЗ з розрахунку 1 захисна маска на 3 години роботи. ЗІЗ повинні бути в наявності на протязі не менше, ніж 2 робочих днів.

Керівник та/або адміністратор закладу несуть відповідальність за організацію та виконання протиепідемічних заходів.

Персонал закладу має наступні обов'язки:

- Допуск до роботи персоналу закладу залежить від використання ЗІЗ та проведення термометрії. Якщо співробітнику виявляють підвищену температуру тіла понад 37,2° С або ознаки гострого респіраторного захворювання (ГРЗ), його не допускають до роботи та надають рекомендації щодо звернення за медичною допомогою.

- Після кожного зняття ЗІЗ та перед одяганням чистих ЗІЗ працівник повинен ретельно мити руки з милом або обробляти антисептичним засобом.

Персонал повинен:

- Регулярно мити руки з рідким милом або обробляти їх спиртовмісними антисептиками не рідше ніж раз на 3 години, а також після

відвідування громадських місць, використання туалету, прибирання, обслуговування тощо.

- Утримуватись від дотиків обличчя руками.
- Уникати контактів з особами, що мають симптоми респіраторних захворювань, такими як кашель, лихоманка, ломота в тілі тощо.
- В разі виникнення симптомів респіраторних захворювань самоізолюватись.

Щодо облаштування закладу:

- Всередині закладу, поряд з входом, а також біля місця видачі замовлень (у разі роботи закладу на виніс), мають бути організовані місця для обробки рук спиртовмісними антисептиками.

У закладі громадського харчування, серед іншого:

- Здійснюється вимірювання температури тіла відвідувачів безконтактним методом. У разі виявлення відвідувача з підвищеною температурою тіла понад 37,2° С або із ознаками ГРЗ, такий відвідувач не допускається до закладу.
- Біля місць потенційного скупчення людей повинно бути нанесено маркування для перебування в черзі з дотриманням дистанції між клієнтами.
- Забезпечується розміщення відвідувачів відповідно до вимог, встановлених КМУ.
- Меню розміщуються для безконтактного ознайомлення біля входу або місця прийняття замовлення.
- Видача замовлень в багаторазовому посуді здійснюється виключно за наявності умов для механізованого миття посуду з застосуванням посудомийної машини.
- Дозволяється користуватись одноразовим посудом з картону або паперу. Прибори та додатки до напоїв (цукор, мішалки, трубочки тощо) мають бути в індивідуальній упаковці.
- Забезпечується можливість безготівкового (безконтактного)

розрахунку.

Обов'язки відвідувачів закладу громадського харчування включають наступне:

- Перед входом до закладу громадського харчування, відвідувачі повинні обробити руки антисептичним засобом.
- Під час перебування в закладі, відвідувачі повинні носити респіратор або захисну маску, які повністю закривають ніс та рот, за винятком часу, коли вони сидять за столом для їжі та/або приймання напоїв.
- Відвідувачі повинні дотримуватись фізичної дистанції та виконувати всі додаткові протиепідемічні заходи, які встановлені Кабінетом Міністрів України.

Щодо пожежної безпеки на підприємстві кафе «Лабіринт», за досліджуваний період часу не було зафіксовано жодних пожежних випадків. Всі місця, де може виникнути загоряння, обладнані сигналізаційною системою, а також у приміщенні закладу розміщено вогнегасники. Згідно класифікації вибухонебезпечності, дане приміщення належить до групи Д, оскільки в ньому не зберігаються горючі або вибухонебезпечні речовини. Зважаючи на те, що чисельність персоналу підприємства не перевищує 50 осіб, відділ пожежної безпеки не був створений. Технологічне обладнання в закладі розташоване таким чином, що не перешкоджає вільній евакуації відвідувачів у разі пожежі [35].

Для отримання більш повної карти пожежної безпеки, приміщення, де знаходиться ресторан, можна охарактеризувати таким чином. За ступенем вогнестійкості, споруда відноситься до II ступеня. За категорією пожежної безпеки, вона відповідає категорії Д згідно з Нормами пожежної безпеки (НАПБ Б. 07.005-86). У приміщенні відсутні вибухонебезпечні пари і концентрати. Межа стійкості залізобетонних плит та перекриття становить від 0,5 до 2,5 годин.

Потенційними причинами пожежі у ресторані є: коротке замикання

електроприладів та кухонної техніки, перегрів резисторів, пересихання ізоляційних матеріалів і виникнення надзвичайних ситуацій, таких як пожежа.

На кухні робочих місць розташовані кабелі, апаратура, периферійні пристрої та вузли, які мають температуру нагрівання від 80 до 100 °С. Для відведення надлишкового тепла використовуються системи вентиляції та кондиціонування повітря.

Для гасіння пожежі використовуються основні засоби пожежогасіння, зокрема вогнегасники. У приміщенні є два порошкових переносних вогнегасники об'ємом 2 літри кожний. Перевірка справності вогнегасників проводиться з певною періодичністю.

У разі виявлення пожежі працівник зобов'язаний негайно повідомити державну пожежну охорону за номером «101» та надати інформацію про адресу, кількість поверхів, місце виникнення пожежі, наявність людей та своє прізвище. При необхідності він повинен вжити заходів для евакуації людей. Крім того, працівник повинен повідомити керівництво установи про пожежу, а в нічний час - чергового охоронця. Він також має розпочати гасіння пожежі наявними засобами та організувати зустріч пожежних підрозділів.

Відповідно до Закону України «Про пожежну безпеку», в ресторані можуть бути застосовані наступні засоби та заходи для зниження пожежної небезпеки [35]:

- Організація пожежної охорони та служб пожежної безпеки відповідно до вимог законодавства.

– Залучення працівників до питань забезпечення пожежної безпеки.

– Навчання працівників правилам пожежної безпеки.

– Розробка і виконання норм і правил пожежної безпеки, дотримання протипожежного режиму та процедур у разі виникнення пожежі.

- Використання візуальних матеріалів для пожежної безпеки.
- Розробка заходів щодо дій адміністрації та працівників у разі пожежі та організація евакуації людей.

Висновок до 4 розділу

Підприємства ресторанного господарства стикаються з різними загрозами, такими як природні, техногенні, екологічні, терористичні, вірусні тощо. Вони залежать від політичної ситуації в країні та світі, стабільності соціально-економічного розвитку держави та регіонів, а також від стану здоров'я нації та людства загалом. Забезпечення безпеки для клієнтів і персоналу ресторану вимагає знань, підготовки та впровадження необхідних захисних заходів. При організації системи безпеки ресторану важливо чітко розуміти її цілі та джерела фінансування.

Підприємства громадського харчування, такі як ресторани, кафе, бари, їдальні, буфети та інші, є місцями масового перебування людей, тому розповсюдження вірусних захворювань та пожежі можуть найбільше загрожувати їхньому життю. Інфекції та віруси можуть поширюватися через порушення санітарно-гігієнічних норм праці, невиконання правил організації роботи під час карантину та пандемії.

Пожежі на підприємствах громадського харчування можуть виникати через порушення протипожежних заходів під час проектування та будівництва, а також через недотримання протипожежного режиму, наприклад: невиконання технологічних режимів під час нагрівання продуктів; пошкодження виробничих ємностей, обладнання та трубопроводів; недостатня увага до стану систем опалення та газового обладнання; не проведення своєчасного ремонту виробничого обладнання.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто теоретичні засади управління ризиками у підприємницькій діяльності, зокрема особливості управління ризиками на підприємствах ресторанного господарства. Виконано аналіз процесу управління ризиками в конкретному кафе «Лабіринт», включаючи загальну характеристику кафе та його ризиків, а також аналіз фінансових результатів діяльності.

В рамках дослідження були запропоновані рекомендації щодо оптимізації організації та стратегії управління ризиками в кафе «Лабіринт». Важливими напрямками оптимізації виявилися впровадження інноваційних заходів як перспективного способу мінімізації ризиків діяльності кафе.

Отже, управління ризиками на підприємстві ресторанного господарства є важливим завданням, що вимагає уваги до поняття та видів ризиків, процесу управління ризиками і його особливостей у конкретній організації. Застосування рекомендацій щодо оптимізації та інноваційних підходів може сприяти зниженню ризиків та поліпшенню фінансових результатів підприємства ресторанного господарства, на прикладі кафе «Лабіринт».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 7 restaurant technology trends to watch in 2023 // EHL Insight. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/restaurant-technology-trends>.
2. Business risk management guide: analysis, types, and methods. What is Business Risk Management? (2023) // ProfileTree Web Design and Digital Marketing. URL: <https://profiletree.com/what-is-business-risk-management/>.
3. Cafe & restaurant risk management: business interruption, employees, food & beverage // SilverChef. URL: <https://www.silverchef.com.au/blogs/resources/managing-risk-in-your-cafe>.
4. Dobtota Gabriela. (2012). Risk management in business – the foundation of performance in economic organizations. URL: <https://www.intechopen.com/chapters/38984>.
5. Franck Craig John. Business risk management. URL: <https://www.aiu.edu/publications/student/english/business%20risk%20managemen t.html# Toc188160921>.
6. Hayes A. (2023). Radio frequency identification (RFID): what it is, how it works // Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/r/radio-frequency-identification-rfid.asp>.
7. Internet of things, iot. IT-Enterprise – Технології і концепції Industry 4.0. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/internet-veschej-internet-of-things-iot>.
8. Joel Willis JR. (2020). Effective risk mitigation strategies for restaurants // QSR magazine. URL: <https://www.qsrmagazine.com/outside-insights/effective-risk-mitigation-strategies-restaurants>.
9. Rangan Keerthi. (2022). Risk management: How to minimize risk and secure success? // Vendor Security and Privacy Assessment Software. <https://www.g2.com/articles/risk-management>
10. Rivera Meg. (2022). 6 main benefits of process optimization in business | the kickass entrepreneur // The Kickass Entrepreneur. URL:

<https://www.thekickassentrepreneur.com/benefits-of-process-optimization/>.

11. Tucci Linda. What is risk management and why is it important? // Tech Acsetarget Security. URL: <https://www.techtarget.com/searchsecurity/definition/What-is-risk-management-and-why-is-it-important>.

12. Vellana Charles. (2021). 7 must-have technology upgrades for coffee shops // EMERGING. URL: <https://emerging.com/7-must-have-technology-upgrades-for-coffee-shops/>.

13. Vonortas Nicholas S., YoungJun Kim. (2011). Managing Risk in New Entrepreneurial Ventures. URL: https://www.ige.unicamp.br/neal/wp-content/uploads/sites/51/2015/07/Book-Chapter_Vonortas-Kim_2015.pdf.

14. Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О., Шерстюк Р., Ратинський В. Шляхи удосконалення управління в період війни та у повоєнний період // Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 179–189.

15. Андрушків Б.М., Мельник Л.М., Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ТНТУ. 2010

16. Андрушків Б.М., Паляниця В.А. Методи оцінки та аналізу ризику на підприємстві // Культура народів Причорномор'я. 2009. №162. С. 37.

17. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2015. 280 с.

18. Васюта В.Б., Тронь А.Ю. Шляхи покращення організації праці на підприємстві // Економічні науки – 10. Економіка підприємства. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/947/1/5fc326cea1f2c10521ed41726c0a09e4-Vy%20Docs88.COM.pdf>.

19. Владимир О. Динаміка валютного курсу національної грошової одиниці України та її вплив на розвиток економіки в цілому // Вісник Тернопільської академії народного господарства. Тернопіль: Ек. думка, 2005. № 4. С. 27-33. 276с.

20. Владимир О. Еволюція дизайну об'єктів готельно-ресторанного бізнесу: від функціонального до системного підходу // Деміург: ідеї, технології, перспективи дизайну, 2021. Т.4. Вип.1. С. 45-58 .

21. Владимир О. Інноваційні підходи в організації інвестиційно-фінансового співробітництва суб'єктів підприємницького та банківського бізнесу Соціально-економічні проблеми і держава. 2014. Вип.2 (11). С. 45-54. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2014/14vomptb.pdf>

22. Владимир О. М., Коваленко А. С. Юридичні ризики, що супроводжують процес відкриття кафе чи ресторану та шляхи їх уникнення // Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку: матеріали XI-ої Всеук. наук.-практ. конф., пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М. Г. Чумаченка., (Тернопіль, 26 травня 2023 р.) Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. С. 57-58.

23. Владимир О. Розвиток інноваційного виробництва – шлях подолання бідності // «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури»: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 25 травня 2020). Видавництво Львівської політехніки, С.289-290.

24. Владимир О. Роль банківських установ у фінансуванні інноваційного розвитку економіки України // Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 2 (9). С. 34-43. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13vomreu.pdf>

25. Владимир О. Термінові валютні операції – перспективний напрямок страхування валютного ризику // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. Вип. 10. С. 87-94.

26. Владимир О. Фінансова підтримка інноваційного розвитку підприємств України // Наука молода. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. Вип. 21. С. 19-25.

27. Владимир О. Чесний бізнес в Україні: необхідна об'єктивність та передумови введення // Вісник Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. № 1. С. 71-80.

28. Владимир О.М. Об'єктивна необхідність забезпечення політики сталого розвитку економіки країни // Соціально-економічні проблеми і держава: електрон. версія журн. 2017. Вип. 2 (17). С. 13-29. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17vomrek.pdf>.

29. Владимир О.М. Особливості розвитку науково-інноваційного потенціалу та національної економіки за умов глобалізаційних процесів // Галицький економічний вісник. 2018. № 2(55). С. 14-27.

30. Гогіташвілі Г.Г., Карчевські Є.Т., Лапін В.М.. «Управління охороною праці та ризиком за міжнародними стандартами». 2007. URL: http://pidruchniki.com/16850303/bzhd/vimogi_bezpeki_robochogo_mistsya_ergonomichni_vimogi

31. ДБН В.2.5-28-2018 Інженерне обладнання будинків і споруд. Природне і штучне освітлення. Зміна №2 від 2018.

32. ДБН В.2.5-28-2018 від 01.08.2018. Природне і штучне освітлення. URL: https://ledeffect.com.ua/images/_branding/dbn2018.pdf vitle.

33. ДСТУ 7950:2015 Дизайн і ергономіка. Робоче місце під час виконання робіт стоячи. Загальні ергономічні вимоги від 22.06.2015. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=66665

34. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.92 № 2695-XII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

35. Закон України «Про пожежну безпеку» від 17.12.93 №2694 URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

36. Кармінська-Белоброва М.В., Ігнатова Є.М. (2014). Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник. Харків: «Слово». 169 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161793454.pdf>.

37. Коваленко А.С., Малюта Л.Я., Сорокопуд Г.І. Економічне становище вітчизняного бізнесу в сучасних умовах воєнного стану // «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу»: Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного

університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка (Тернопіль, 18 листопада 2022 року). – Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. С. 49.

38. Конституція України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

39. Коржик Б.М. Основи охорони праці [навч.пос.]. Харків, ХДАМГ, 2002. 105с.

40. Мазаракі А.А., П'ятницька Н. О. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: підручник, 2 -ге вид., пероб. та допов. К. : Центр навч. л-ри, 2011. 584 с.

41. Мальська М.П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 304 с. URL : https://pidru4niki.com/1420112652902/turizm/strukturi_upravlinnya_pidpriyemstvami_restorannogo_gospodarstva.

42. Менеджмент персоналу // Організація управління персоналом у ресторанному закладі готелю: URL :https://pidru4niki.com/1233111960465/turizm/organizatsiya_upravlinnya_personalom_restorannomu_zakladi_gotelyu.

43. Організація роботи кадрової служби підприємства. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/2424979/page:24/>.

44. Островська Г., Малюта Л., Гладчук О. Напрями розвитку управління інноваційними ідеями на підприємстві // Соціально- економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 2 (27). С. 131-143. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22ohyinp.pdf> 23

45. Паляниця В. А. Складові стратегії попередження ризиків у господарській діяльності підприємства // Ефективна економіка. 2010. № 5. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_5_16

46. Погрішук Б. В. Організація праці на підприємстві. – Київ, 2010. С. 62.

47. Постанова N 42 від 01.12.99 ДСНЗ.3.6-042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va042282-99#Text>

48. Постанова головного державного санітарного лікаря України від 06.10.2021 № 13 «Про затвердження протиепідемічних заходів в закладах громадського харчування на період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0013488-21#Text>

49. Про затвердження Правил пожежної безпеки в Україні – Наказ Міністерство внутрішніх справ України від 30.12.2014 № 1417. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0252-15>

50. Стойко І., Шерстюк Р., Долубовська О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні у воєнний і післявоєнний період [Електронний ресурс] // Соціально- економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 2 (27). С. 93-106. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22siiipp.pdf>

51. Хан Адель. (2022). 15 стратегій залучення клієнтів для стимулювання зростання та утримання // Squeeze Growth. URL: <https://squeezegrowth.com/uk/increase-customer-engagement/>.

52. Що таке SEO оптимізація сайту + переваги SEO? (2023) // Bevisible. URL: <https://bevisible.com.ua/blog/scho-take-seo/>.